

第一章 緒論

知識經濟時代，人力素質是組織最重要的資產，而「創新」是知識經濟下核心的競爭力。學校是培養人才的場所，學校組織亦如企業組織，必須不斷的因應外在環境的快速變革，思考如何以創新的教育思維，推展教育革新、培育富有創意且優質的國民及新世紀的國家社會人才，以提升國家的競爭力。

本章共分五節：第一節說明研究背景與動機，用以說明本研究之時代性與所具備的重要性與價值性；第二節敘述研究目的與待答問題，期許研究成果能做為學校行政經營與校務推動之參考；第三節為名詞釋義，針對本研究所使用的相關名詞予以定義，以利討論；第四節界定研究範圍與限制，使研究具可行性與發展，以避免研究結果推論之缺失。以下就各章節內容分別敘述之。

第一節 研究動機及目的

本研究旨在探討國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之關係，茲將本研究之研究動機及目的敘述如下：

壹、研究動機

一、學校人力資源管理實施有助於學校的經營與發展

近年來，教師對兼任行政職務意願普遍低落，導致學校進行人力配置時面臨很大的挑戰；而師資來源的多元化造成教師素質不一，使學校在招募學校人才時，需有更審慎的過程，在此趨勢下，學校經營需具備人力資源管理的理念，以因應學校人力資源變化。學者Seyfarth(2008)提出以學校為管理有卓越的功能，如：能提供學生最佳的學習方案、能充分運用人力資源管理等，是以學校本位管理的實施，使得學校擁有了課程、人事、經費的自主權，突破傳統學校只能進行人事管理的窠臼，增加了學校進行人力資源管理的契機，學校更應配合學校本位管理的實施，做好選才、用才、育才、晉才、留才等

策略，落實學校人力資源的管理以因應教育環境的變化。

Destefano (2003) 在其研究報告中，也明確指出學校人力資源管理在有效能學校及學生學習上扮演著實質有助益的角色。Kenneth & Thomas (2007) 的研究證實，藉由適當人力資源規劃、提供教育與培訓等活動，組織可增進利潤並擴充可用的人力資源。Seyfarth (2008) 指出學校的人力資源管理能增進學生的成就。Coert (2009) 認為人力資源管理的主要目的在於促進組織的發展。而國內許多學者 (李基福，2009；林慧蓉，2004；林虹君，2008；徐美琴，2005；翁健銘，2004；鄭忠河，2007；鮑遠毅，2005；盧中原，2006) 也指出學校人力資源管理與學校效能之間呈現正相關，學校人力資源管理的實施有助於學校的經營與發展，因此，學校人力資源管理的實施對於學校的經營乃不可或缺，探討學校人力資源在學校的實施現況，乃為本研究之研究動機之一。

二、學校創新經營為學校永續經營的關鍵

根據教育部統計處 (2011a) 「國民教育階段學生人數預測分析」指出自 100 學年後至 107 學年，7 年間新生入學數將減至 20 萬 1,298 人，平均年減近 1 萬人，減幅為 4.2%；全體在校學生總數大幅減少亦將持續延後 3 年，至 110 學年將自 87 萬 2,009 人減至 58 萬 6,666 人，平均年減 2 萬 8,534 人，減幅為 3.9%。這對各地區的國民中學甚至大專院校都是一項可預見的危機。

學校應如何在此危機中突破？乃成為學校永續經營的關鍵。為了因應此一現象，教育部自 1996 年起推動教育改革十二項行動方案，2003 年提出「創造力教育白皮書」，推動「創造力教育 91-94 年度中程發展計畫」(教育部，2003)，其中以「打造創造力的國度」為願景，期許學校層面應以經營創新的學習環境與活潑的教學氛圍為主體工程。2005 年提出施政主軸架構，以「創意臺灣，全球佈局—培育各盡其才的新國民」的教育願景(教育部，2005)，2009-2012 年的教育

施政藍圖更以「創新教育，活力臺灣」為教育願景(教育部，2009)，2011年教育白皮書白皮書，擬定「新世紀、新教育、新承諾」三大願景與「精緻、創新、公義、永續」四大主軸(教育部，2011b)。實際的教育現場，已有各種型態的創新經營學校型態：如英語體驗學校、優質學校、未來學校、假日遊學學校、主題特色學校(林新發，2009)。在中央與各學校如火如荼的將創新實踐於教育環境之際，瞭解學校創新經營效能之現況為本研究之研究動機之二。

三、學校人力資源與創新經營效能的相關研究乃付之闕如

二十一世紀是知識經濟的時代，知識工作者已取代傳統勞力、資本、土地等實體資本，成為組織成功的關鍵，學者楊國賜曾言，知識經濟有兩項重點：一是創新，二是人才培育(方琇瑩，2001)。學者張明輝(2001)亦從知識經濟時代的經營理念中提及教育組織必須加強人力資源管理發展。吳思華(2005)則提出知識經濟的關鍵在於「創新」，「不創新，就滅亡」。是以在知識經濟下人力資源管理和創新的經營皆為組織成敗的重要因素。

許多研究(王怡文，2005；陳俊儒，2006；曾淑惠，2009；林木水，2010；林正和，2011)指出人力資源管理活動對於組織的創新經營有正面影響；近年來國內關於人力資源管理的研究自2002年謝宜倩探討國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效及組織承諾關係之研究後，相關的研究有逐漸增加的趨勢。

茲可將學校人力資源管理的相關研究變項分為四類：第一類是以人力資源管理為主題的研究楊騰雲(2006)國民小學人力資源管理效能衡量指標建構之研究；馬任賢(2003)國民小學教職員對人力資源管理實施現況之知覺與態度；陳耀庭(2006)國民小學教育人員對學校人力資源認知與態度之研究。第二類以滿足教職員需求為主題的研究：呂佳靜(2006)國民小學人力資源管理與教師工作生活品質之研究、黃祥宗(2006)臺北市國民小學人力資源管理與行政人員組織承

諾之關係研究；第三類則以組織或領導為主題的研究：謝宜倩(2002)國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究；盧中原(2006)高雄市國民中學學校人力資源管理、學校組織變革與學校效能關係之研究；陳芬蘭(2006)國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研究。第四類則以學校效能為主題的研究：林慧蓉(2004)國民中學學校人力資源運用與學校效能之研究；翁健銘(2004)天主教學校學校人力資源管理與學校效能關係之研究；陳繁信(2006)國民小學學校人力資源管理策略與學校效能之間的關係；許素梅(2010)國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究。

截至目前為止約有 22 篇的相關研究，惟對於探討學校人力資源管理與學校創新經營的研究僅林水木(2010)國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營關係之研究一篇，因此探討學校人力資源管理與學校創新經營效能之關係乃本研究之研究動機之三。

貳、研究目的

依上述研究動機，可歸納本研究之研究目的如下：

- 一、瞭解國民中學人力資源管理之現況及不同背景變項差異情形。
- 二、了解國民中學學校創新經營效能之現況及不同背景變項差異情形。
- 三、分析國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之關聯。
- 四、綜合研究結果，提出具體結論與可行建議，作為學校、教育行政機關與未來研究之參考。

第二節 研究問題

依據上述研究目的，提出本研究待答問題如下：

- 一、臺北市國民中學人力資源管理現況為何？

- 二、臺北市國民中學學校創新經營現況為何？
- 三、臺北市國民中學人力資源管理是否因個人背景變項及學校環境變項不同而有所差異為何？
- 四、臺北市國民中學學校創新經營效能是否因個人背景變項及學校環境變項不同而有所差異為何？
- 五、臺北市國民中學人力資源管理與國民中學學校創新經營效能之相關情形為何？

第三節 名詞釋義

為使本研究所探討之內容更加明確清晰，茲將本研究所涉及之重要名詞，臚列定義如下：

壹、國民中學

本研究之國民中學(Junior high school)係指根據國民教育法第3條和第4條條文的意義，國民中學係指國民教育階段後三年，由直轄市或縣(市)政府主管教育行政機關設置的學校。在本研究中，國民中學乃指臺北市公立國民中學，其中並不包含私立中學或國立附屬中學。

貳、人力資源管理

人力資源管理(Human resources management)係指將一套完整的管理方式運用於人力活動上，透過人力資源管理能提高組織成員的工作績效和發展員工潛力，進而有效達成組織目標及強化組織核心競爭力。

參、學校人力資源管理

學校人力資源管理(School human resources management)係指透

過分析學校內外環境後，配合學校的目標，以人為管理的中心，運用各項技術與方法，力求開發組織內部成員之潛能，落實人盡其才，以達成個人及學校目標。

本研究所指之「學校人力資源管理」包含人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四層面，並以作者自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之調查問卷」之得分作為探討學校人力資源管理分析之依據。

肆、學校創新經營效能

學校創新經營效能(Effectiveness of school innovation management)係指結合學校行政人員、教師、家長、學生與社區資源，透過創新經營的策略進而促使學校經營效能提昇，以期提高學校效能與永續發展。

本研究所指之「學校創新經營」包含行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五層面。並以作者自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之調查問卷」之得分作為探討學校創新經營分析之依據。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍：

一、研究對象：

本研究以臺北市的公立國民中學為研究範圍，並以學校內編制的人員為調查研究對象，包括教師兼主任、教師兼組長、導師、專任老師。

二、研究內容方面：

(一) 背景變項：包括公立國民中學學校背景變項：學校規模、學校地區；以及公立國民中學人員變項：性別、年齡、年資、學歷、擔任職務。

(二) 學校人力資源管理：包含人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通。

(三) 學校創新經營效能：包括行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能。

貳、研究限制：

一、研究方法而言

由於時間與經費有限，本研究採取問卷調查方法，受試者在填答問卷時，可能受到其認知、情緒、主觀判斷等因素的影響，出現不符實際之填答；因此，在內容分析或結果之解釋上，會產生一定程度的誤差。

二、研究結果推論而言

本研究係以臺北地區國民中學教育人員為研究對象，研究結果亦以臺北地區國民中學教育人員為限，是否可以推論至其他地區或其他各級各類之教育人員，尚待進一步驗證。



第二章 文獻探討

本章依據研究目的與研究問題，探討國民中學人力資源管理與學校創新經營效能相關文獻，藉由文獻蒐集整理與閱讀分析，歸納結論以作為本研究之基礎。

本章共分為三節，第一節為學校人力資源管理的理論探討，歸納學校人力資源管理之定義與研究層面；第二節為學校創新經營效能的理論探討，歸納學校創新經營效能之定義與研究層面；第三節為學校人力資源管理與學校創新經營相關之研究，透過相關文獻之整理，以了解學校人力資源管理與學校創新經營效能之現況及各背景變項差異情形。

第一節 學校人力資源管理理論探討

壹、人力資源、人力資源管理的定義

一、人力資源的定義

Peter Drucker 曾說：「人是我們最大的資產。」由於「人」乃組織達成目標的重要關鍵因素，人力資源的良窳影響工作的品質，因此使得各個組織越來越強調人力資源的重要性。丁志達(2005)認為人力資源在質方面的指標，係指人力資源所具有的才幹、智慧、知識、體質等；在量方面的具體指標，可以是相關學位、學歷所佔的比例、相關職稱所佔的比例、年資所佔比例。陳耀庭(2006)認為人力資源意指組織員工人數、性別、素質、年齡、工作能力、知識、技術、創新能力、態度和動機等。這些能力包含了已經能用的、未用的或是即將開發的皆屬之。黃祥宗(2008)認為人力資源為非物質性資源，具有生產力、是永不衰竭的、是組織內員工相關的所有資源而言，包含成員的素質、體力、能力、智慧、創新、態度、激勵、公關等。洪麗惠(2011)認為人力資源為組織中人員所擁有的各種知識、技術及能力，以及在

互動過程中所產生的人際互動網絡與組織文化等

吳復新（2003）指出人力資源具有以下四項特性：

（一）人力資源的運用與發揮可達無限的境界：硬體和財務資源的運用方式與範圍有其一定的限制和功能，人力資源則基於「人」的特性，其所能產生的價值與影響常超出現有的疆界。

（二）人力資源無法儲存：若不能及時運用人力資源，就無法使人力資源產生應有的價值；人力資源無法保留，時間差的作用會使「閒置」的人力資源逐漸喪失其原有的能力與價值。

（三）人力資源必須不斷地維持或提升，才能保持其價值：只有依據企業組織與個人需求，持續地強化人的知識、技能與態度，才能面對內外變革的壓力，發揮人力資源的價值。

（四）人力資源的投資回收具高度不確定性：各種資源的投資固然有其風險，而基於「人」的特性（善變、不穩定以及惰性等），人力資源的投資回收之不確定性更高。

由以上討論可以得知人力資源乃組織內有關員工所有相關的資源，包括員工的人數、類別、素質、知識、技術、態度、創意等，而這些能力必須不斷地提升或維持以保持其價值，是組織內生產的重要泉源，且其所產生的價值與影響常超出現有的疆界。

二、人力資源管理的定義

人力資源管理（human resources management 簡稱H.R.M）一詞起源於英國的勞工管理（labor management），二次世界大戰後，美國開始使用人事管理（personnel management）的用語。而「人力資源管理」一詞正式出現在1920年代以後，茲將各學者對人力資源管理的定義整理如表2-1：

表2-1 人力資源之定義

研究者	年代	學校人力資源管理定義
黃素娥	2006	人力資源管理乃是以「人」的價值理念為考核中心，藉助「計劃、執行與考核」之管理程序運用於人力活動。針對企業的需求，將組織內之人力做最有效的運用，同時與其他功能部門相互配合，以提高組織成員的工作績效和發展潛力，進而有效率地達成組織的目標以及強化組織的核心競爭優勢。
黃英忠	2007	人力資源管理乃是將組織內之所有人力資源做最適當之確保、開發、維持與活用，為此所規劃、執行與統制之過程。
邱周剛、吳世庸、胡庭楨、高文彬、劉敏熙、魏鑾瑩	2007	提出人力資源管理是指有效發展組織成員的工作潛力、擴大成員參與組織決定，以及同時滿足個人目標與組織目標的一套原理原則與方法。
周瑛琪	2010	係指人力資源管理活動，諸如工作設計、人員選拔等，皆與公司的策略目標結合，以期能達成功最終經營目標-不斷地創造並提高公司價值。
Raymond等人	2010	人力資源管理為影響員工的行為、態度、和績效之政策，可幫助組織達成目標、獲利以及提升顧客滿意度等重要目標。

資料來源：研究者整理。

綜上所述，人力資源管理乃傳統人事管理的擴展，與組織的策略目標結合透過招募、培訓、發展等各項技術與方法，管理組織內所有的人力資源，落實人盡其才，以達成組織及個人目標。

貳、人力資源管理的演進

要了解人力資源管理的內涵就必須先理解其理論的歷史發展，以下參考徐美琴(2005)、賴志翔等(2007)、黃英忠(2007)、吳秉恩(2011)的觀點，將人力資源管理分為五個階段：

一、工業革命時期(18世紀中至19世紀中)

這一時期係人力資源管理的階段，由於未完全脫離君主統治的觀念

和工業革命的衝擊，所以人力資源管理尚處於傳統中，一切以工作為主，忽視人性的存在，具有以下特點：

- (一)以金錢為激勵員工的唯一手段。
- (二)純屬僱用關係，主要功能僅限於招募。
- (三)建立工資制度。

二、科學管理時期(19世紀末至20世紀初)

此一期為求增加生產，降低成本，開始重視新的管理方法，將科學原理應用於管理之中，於是科學化的人力資源管理才逐漸從實務經驗中建立起來，具有以下特點：

- (一)管理者與員工階層的劃分。
- (二)透過嚴密的計算控制員工的生產力。
- (三)以效率為取向。

三、行為科學時代(1920年至1950年)

此期因霍桑實驗的結果，開始重視人性，展開現代人力資源的新契機，具有以下特點：

- (一)開始重視組織中的人際互動及心理層面。
- (二)強調成員工作士氣、領導者關懷。

四、系統理論時代(1950年至1970年)

認為組織運作的環境不止著重於人性因素，尚須考慮到整體系統的影響因素，因此上述各學派的觀點是不夠完整的，人力資源管理研究開始邁入多樣化的研究領域，具有以下特點：

- (一)人力被視為組織系統的投入，會影響組織內系統的其他部分。
- (二)著重招募、選才、訓練、薪資。
- (三)人力資源管理逐漸取代人事管理。

五、策略管理時代(1970年至今)

此期不僅重視組織本身的運作亦強調人力資源本身的發展，認為人力資源發展乃組織競爭優勢的來源，強調合理化、人性化、效率化，

具有以下特點：

- (一)重視員工的生活品質與生涯發展。
- (二)強調人力資源管理功能與組織策略目標結合。

由上述演進可以發現在1950年代以前人力資源管理主要職責管理員工，稱之為人事管理。1950年代以後，人力資源管理將組織行為、勞資關係、薪資獎勵制、訓練發展等納入範疇，主動提供資訊並制定管理制度。1970年代以後，研究趨勢走向策略性人力資源管理，以組織目標為標的，整合各部門的人力資源管理業務，參與決定人力資源管理策略之規劃。時至今日，全球化的競爭，使得人力資源管理因而更受到組織的重視，現階段已逐漸擺脫人事管理的色彩，以更積極的作為，建構組織整體且長期的策略計畫，將人力資源管理與組織策略加以整合，協助創造組織的競爭優勢(林慧蓉，2004)。

叁、學校人力資源、學校人力資源管理的定義與相關內涵

近年來學校組織引用了許多的企業理論，惟學校組織有其特殊的性質，故有先其討論的必要以瞭解學校和企業組織之間的落差，謝文全(2012)認為教育行政組織的特性為教育行政是服務性質的工作、教育行政履行社會的根本功能、教育行政較富學術性，教育與行政人員應重視研究發展，教育行政的成效既然難予評鑑。和一般企業組織相較，可知教育組織的服務性和企業組織的營利性有不同的性質；且教育組織的成效不易評鑑，也和一般企業容易透過評鑑來進行績效考核也不同。此外，教育組織受到教育相關法令的規範，如教師法、教育人員任用條例，清楚的規範教育人員的任用資格、薪資、待遇與義務等，因此在人力資源管理上學校組織因其組織特性，將面臨到人力選用及薪資與福利等條件的限制。是以，需就學校組織的特性，適當的採取一般企業組織的論點。

一、學校人力資源的範疇

學校人力資源隨學校組織生態觀的定義而不同。廣義來看，學校人力資源包括校內的校長、教職員和學生，以及校外的社區。而教師是學校最重要的資源，也是教育最大的人力資源，狹義而言，學校人力資源則指所有教師，包括校長、主任、組長和其他兼任行政的教師、專任教師、代理代課教師、兼職教師以及支援教學工作人員等。林明地（2002）認為學校的組成人員，包括校長、學校行政人員、教師、學生、職員、家長與社區居民、上級教育行政機關人員，以及整體的大環境。對於學校組織而言，家長和社區人士是相對於組織內部的外部人力資源，而組織內部的人力資源為學校的教師、職員、工友和學生。閻自安（2002）認為學校裡的人力資源是指所有組織內的成員，包括行政人員、教師與學生。江明修、蕭鈺（2008）認為學校人力資源的涵蓋對象包括校長、教師、職員等教育人員。林水木（2010）認為學校人力資源是指學校可資運用的人力，包括校內的學生、教師、職員工、所有行政人員以及校外的家長及社區人士。綜合上述論點，本研究採取狹義觀點，學校人力資源的範疇包含了學校的主任、組長、教師。

二、學校人力資源管理的定義

由前述文獻探討可知人力資源管理乃傳統人事管理的擴展，透過招募、培訓、發展等各項技術與方法，管理組織內所有的人力資源，落實人盡其才，以達成組織及個人目標並提升顧客的滿意度。惟企業界所擁有的人力和目標與學校組織不同。因此，有必要針對學校組織，探討其人力資源管理的應用情形之必要性。茲將各學者對於學校人力資源管理之定義整理如表2-2：

表2-2 學校人力資源管理之定義

研究者	年代	學校人力資源管理定義
閻自安	2002	學校人力資源管理為以開發學校成員的潛能，使學校能增加生產力與效率，進而提升學校的辦學品質，達到社會、學校、與個人的目標，邁向卓越的教育。
馬任賢	2002	學校人力資源管理係指透過有系統的規劃及善用各種技術、方法，對學校成員加以有效管理，使其適才適所，人盡其才，以達成學校及個人的目標。
吳昌期	2004	學校人力資源管理是跳脫傳統人事管理僵化的做法，探討老師的選才、用才、育才及留才等相關策略的運用，協助學校達成教育目標。
徐美琴	2005	人員為組織中最關鍵的資源，對組織內人力資源的招募、甄選、訓練發展、表現評估和酬賞的管理歷程，以人盡其才達成個人及組織目標。
簡麗芬	2006	學校組織運作過程中，進行教師晉用、教師發展、教師激勵、教師維持的教育活動，使其學校目標的達成，並創造競爭優勢。
鄭忠河	2007	學校為達成學校發展目標，分析學校所處內外環境及需求，對於教師任用策略、教師的維持與激勵、教師發展策略、教師績效評估涉略的規劃、整合與執行的過程與活動。
陳耀庭	2007	學校為達成教育目標和滿足成員需求，以科學的方法設計一系列的計畫和活動。
黃祥宗	2008	學校人力資源管理乃運用企業管理的角度，發展出績效導向之管理，並配合學校發展目標，提升學校效能，過程中對於學校人力從事周密的甄選、任用、發展及績效評估的規劃、整合與執行的過程與活動。在行政職務經過重重甄選任用、訓練，並適應學校的組織文化等成本付出後，學習企業如何留住優秀行政人員，以降低訓練養成的成本，縮短新進人員摸索過程
陳昌華	2009	學校組織在財政權與人事權受法令的限制之下，面對環境的變動而針對現有的人力資源做策略性的適當調配且積極規劃人力發展策略與激勵學校同仁，最後輔以績效評鑑以促使個人與學校的目標加以實現。

表2-2 學校人力資源管理之定義(續)

李基福	2009	學校人力資源管理係指學校為達成學校教育目標並滿足成員需求，對於學校非正式教師甄選、教師職務安排與關係維護、教師專業發展、教師績效考核等所做的策略規劃與管理活動。
林水木	2010	學校為達成教育目標，促進永續發展，對於組織的內外部人力，進行有效的統籌運用，透過領導、溝通、協調等策略，進行合理的人力規劃配置，期能滿足學校組織及個人的需求；並善用以校內人力為主，校外及社區人力為輔之手段，發揮人力資源管理整體功能，落實學校組織存在價值所為的一種系統化的運作程序。
Young	2007	學校為達學校目標，去吸引、發展、維持、激勵人力，協助組織成員去達成其工作表現標準、最大化每位成員的生涯發展、協調個人與組織目標所進行的人力資源管理活動。
Smith	2009	<p>針對人力資源管理在學校組織中的定義提出下列觀點：</p> <p>(一) 人力資源管理是在完成學校任務需求及達到教師個人需求間取得平衡，期待教師表現出有效用、令人滿意的工作。</p> <p>(二) 人力資源管理是一種態度，強調「人」是所有組織中最重要，尤其對學校而言。</p> <p>(三) 人力資源管理專注於造成學校人事有效或無效的每一件事。</p> <p>(四) 人力資源管理是在做對教師而言最好的事。應該採取這樣的觀點，如同教師相信他們應該做對學生最好的事。對校長而言，做對教師最好的事通常代表著對學生做最好的事。</p> <p>(五) 人力資源管理關心「人」的問題及所有組織成員和他們的需求。</p>

資料來源：研究者整理。

從表2-2 可知，綜合以上各學者對的定義，研究者認為學校人力資源管理應含有幾個影響因素：(一)強調組織內的「人」；(二)透過一系列的計畫和活動來達成人力資源管理的目標；(三)人力資源管理的目的乃是為達成學校及個人目標。因此，本研究將「學校人力資源管理」定義為：透過分析學校內外環境後，配合學校的目標，以人為

管理的中心，運用各項技術與方法，力求開發組織內部成員之潛能，落實人盡其才，以達成個人及學校目標。

三、學校人力資源管理的內涵

由學校人力資源管理之定義可以得知人力資源管理乃透過各項技術與方法，以達成個人及組織目標，是以有必要深入探討人力資源管理之內涵，以達成人力資源管理之目標。

朱子君與朱如君（2000）認為學校的人力資源管理可以從以下幾個方面來看：（一）人力計畫；（二）晉用人員；（三）工作表現評鑑；（四）訓練；（五）薪資與福利；（六）團體協商；（七）組織發展。

吳清山與林天祐（2002）提出學校人力資源管理重要的課題包括：建立整體性的人力資料庫、規劃系統性的進修訓練課程、建立績效本位的薪給制度、強化分工合作的組織團隊、提昇員工工作環境的品質、以及建構滿足個人與組織需求的機制。

謝宜倩（2002）認為人力資源管理內涵分為人力任用策略、人力維持策略、人力激勵策略、人力發展策略：

（一）人力任用策略：學校為達成教育目標，創造競爭優勢，能將學校人力選賢與能、才當其位、人盡其才，以發揮工作效率的策略。包含：

- 1.人力遴選：學校選擇所需教師的方法。
- 2.工作分配：學校對教師分配任務與責任的方法。

（二）人力維持策略：學校為達成教育目標，創造競爭優勢，能將學校人力維持的一切策略。包含：

- 1.溝通：學校教師與其他人士（教師之間、家長、社區）的溝通方法。
- 2.領導：學校校長為達成學校教育目標，對教師產生影響的方法。
- 3.壓力管理：學校處理教師在教學、輔導管教學生、溝通等所遇到困難的方法。

(三) 人力激勵策略：學校為達成教育目標，創造競爭優勢，能將學校人力激勵的策略。包含：

1. 激勵管理：學校為激發教師工作士氣與潛能的方法。
2. 工作績效評估：學校針對教師在一特定工作時間內的工作表現，進行評估的方法。

(四) 人力發展策略：學校為達成教育目標，創造競爭優勢，能將學校人力發展的策略。包含：

1. 研習活動：學校為提昇教師知能所設計的研習活動方法。
2. 發展活動：學校設計組織發展及教師生涯規劃與發展方法。

馬任賢(2003)統整各學者之論述及針對學校目前人力資源管理重點，將學校人力資源管理的內涵界定為策略性人力資源計劃，招募、遴選與任用，訓練與發展，績效評估，薪資管理，溝通及激勵等六大項目。

黎珈伶(2003)認為人力資源管理包含人力資源管理之選才策略、用才策略、育才策略、晉才策略、留才策略。以下分別加以說明：

(一) 選才策略：利用人力資源管理的工作分析、人力預測、人才招募、面談遴選、人力規劃的原理與手段，來達到選才的目的。

(二) 用才策略：係指學校為學校本位課程發展，利用人力資源管理的工作指派、授權協調、溝通領導、人力運用、指導諮詢的原理與手段，來達到用才、適才、適所的目的。

(三) 育才策略：利用人力資源管理的始業訓練、職內訓練、職外訓練、教育研習、管理發展的原理與手段，來達到培育人才的目的。

(四) 晉才策略：利用人力資源管理的調遷晉升、員工輔導、前程發展、職務訓練、績效考評的原理與手段，來達到晉用人才的目的。

(五) 留才策略：利用人力資源管理的薪資福利、紀律管理、勞資協商、任免資遣、內在激勵的原理與手段，來達到留下人才的目的。

林慧蓉(2004)將人力資源管理分為人力甄選、人力任用、人力發

展及人力績效評估：

(一) 人力甄選

指經工作分析、人力現況評估，依據組織發展的需求，評定組織所需人才必備的知識與能力，預估人力需求，選用適當的人力加入組織運作的活動。

(二) 人力任用

遴選組織合適的人力之後，緊接著是人力的配置，若是由外部遴選新進人員，必需施以人員引導及職前訓練，使其熟悉新職及組織文化。

(三) 人力發展

組織成員的在職進修及專業發展。人力資源是潛在性的策略資源，為滿足個人發展的需求，同時也兼顧組織永續發展目標的達成，組織需提供成員教育和發展的機會。

(四) 人力績效評估

對於組織成員工作表現做合理的考評並予以回饋，激發成員的工作意願，協助其成長並願意繼續為組織效力，以維持組織優質人力資源。

簡麗芬(2006) 將學校人力資源管理歸納為四個層面六個向度，而問卷上四層面為「教師晉用」、「教師發展」、「教師激勵」、「教師維持」，六個向度為「人力規劃」、「專業提升」、「訓練發展」、「生涯發展」、「激勵技術」、「溝通方案」。

陳芬蘭(2006) 將人力資源管理的內涵區分為四大部分：(一)人力取得，包括招募、遴選、任用；(二)人力維持，包括人際關係、勞資關係、安全與衛生；(三)人力發展，包括教育訓練、生涯發展；(四)人力激勵，包括薪資、獎酬福利、考核。

盧中原(2006)將人力資源管理歸納為為人力選用、人力維持、人力發展、績效評估，其內涵說明如下：

(一)人力選用

學校為了人盡其才，提昇學校競爭力，以達成組織目標，將適合學校的教育人員甄選入校，包含將合適的教師引進學校的方法及對於教師的工作與責任規劃。

(二)人力維持

學校為了留住人才，提昇學校競爭力，以達成組織目標，所採用的方法，包含學校內部成員的溝通方法、學校因應內外部壓力的策略及學校激勵教師士氣的方法。

(三)人力發展

學校為了永續經營，創造學校競爭優勢，並兼具教師個人與學校發展目標，所採用的策略，包含學校對於新進教師的輔導方法、增進教師專業知能的方法、規劃學校及教師發展的方法。

(四)績效評估

學校為了提升學校組織效能，創造學校競爭優勢，以達成學校教育目標，對教師工作表現的評估策略。

楊騰雲(2006)提出人力資源管理是組織透過策略性人力資源規劃，實施人力獲取、人力開發、人力報償與人力維持等作為之循環動態過程，以支援組織內各項企業功能，並兼顧組織與個人需求，發揮適才適所的效果，以期達成提升組織效能及強化組織核心競爭優勢的目標。

林虹君(2008)認為學校人力資源管理包含任用策略、發展策略、激勵策略、評鑑策略四項:

(一)任用策略：對於校內的工作分派，訂有公平公正制度，並發揮工作效率，以達學校目標。

(二)發展策略：指學校依教師的專業發展需求和學校目標，所規劃的教師專業發展活動，透過各種形式專業學習活動之參與，提升教師專業成長。

(三)激勵策略：學校運用獎勵、表揚、舉辦活動、意見表達、協助解決問題及申訴等方法，以激發教師們工作潛力。

(四)評鑑策略：學校針對教師在一定期間的各項工作表現，運用各項評鑑方法，進行評估。

范熾文(2008)將人力資源內涵分析如下：

(一)人力資源分析：領導者要有遠見，進行組織內在、外在環境分析包含國際化、法令變更、經濟轉型等。

(二)人力資源規劃：領導者須評估現存組織人力素質適當與否，在質與量方面是否先擬訂計畫以加強人力素質。

(三)人力資源取得：組織須透過各種媒介管道，吸引甄選優秀人才。

(四)人力資源發展：組織須透過訓練機制，建立學習型組織，提升人力素質。

(五)人力資源報酬：建立績效導向的薪資、福利制度，以激勵成員為組織奉獻。

(六)人力資源維護：以激勵、溝通、領導方式建立和諧的人際關係。

(七)人力資源的未來：組織須具備國際化。

陳瓊姬(2009)認為學校人力資源管理的內涵包括學校人力資源分析、學校人力資源規劃、甄選與任用、訓練、進修與發展、績效評估及管理、薪資管理及福利、壓力管理、紀律管理、溝通與激勵、組織發展。

林水木(2010)學校人力資源管理之內涵，可分為五個層面，分別為：人力配置規劃、人力甄選任用、人力專業發展、人力激勵維持、人力績效評核。

Young (2007)認為教育組織的人力資源管理可分為十一個領域：計劃、訊息溝通、招募、遴選、新人訓練、發展、績效評鑑、薪酬、公平、工作維續 (employment continuity)、工會 (unionism)。

Seyfarth(2008)認為人力資源管理包含人力選擇、招募、評鑑、成

長與發展、報酬與獎賞及激勵成員。

Loock & Grobler & Mestry(2009)認為學校人力資源管理包含人力資源計畫招募及選擇、人力資源發展、報酬與獎賞、員工與雇主的關係、安全與健康。

Smith (2009) 提出學校人力資源管理的內涵包含有計畫、招募、遴選、新人訓練、監督與評鑑、邊際教師、成員發展、集體協商等步驟。而為使學校人力資源管理能發揮更佳的效能，學校外部(如政治、經濟)及內部(如學校文化、規模)等相關因素，以確保學生學習目標的達成。

茲整理近年來各學者學校人力資源管理內涵之探討，以描述出學校人力資源管理之內涵如表2-3：

表2-3 學校人力資源管理之內涵

	人力選用	人力計畫資源	訓練與發展	績效管理	升遷與派任	報酬與福利	激勵與溝通	其他
朱子君與朱如君(2000)	○	○	○	○	○	○		○ 團體協商
吳清山與林天祐(2002)	○	○	○	○		○		
謝宜倩(2002)	○		○	○			○	
馬任賢(2002)	○	○	○	○		○	○	
黎珈伶(2003)	○		○	○	○		○	
翁健銘(2004)	○		○	○		○		
林慧蓉(2004)	○	○	○	○				
徐美琴(2005)	○		○	○	○	○		
盧中原(2006)	○		○	○			○	
楊騰雲(2006)	○		○				○	

表2-3 學校人力資源管理之內涵(續)

	人力選用	人力規劃資源	訓練與發展	績效管理	升遷與派任	報酬與福利	激勵與溝通	其他
徐美琴 (2006)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
簡麗芬 (2006)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 生涯發展
陳芬蘭 (2006)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
陳繁信 (2007)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
陳耀庭 (2007)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
林虹君 (2008)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
范熾文 (2008)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
陳昌華 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
陳瓊姬 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
許素梅 (2010)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
林木水 (2010)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
Young (2007)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			<input type="radio"/> 工會
Seyfarth (2008)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	
Loock 等 (2009)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/> 安全與健康
Smith (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/> 團體協商
總數	25	13	25	20	11	9	15	5

資料來源:研究者自行整理。

綜上所述，各學者探討學校人力資源管理之內涵以人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通為主要指標，茲將各內涵說明如後：

(一)人力選用

人力選用是從招募到合格的應徵候選人中，透過各種測驗的方式加以評估分析，挑選出最合於學校需要且最有資格擔任特定工作的

人，以達到適才適所的地步。學者Smith(2009)指出有效能的招募三大原則為（1）廣泛的招募；（2）有效率的招募；（3）合法的招募；隨著近年來臺灣師資培育的多元化，新進教師來自不同特色的師範校院或教育學程，讓學校獲得更廣泛的師資來源，朱子君等(2000)指出可參考（1）工作態度、敬業精神；（2）能團隊合作；（3）學習能力強、可塑性高；（4）穩定性高、能配合上司規劃發展；（5）專業能力強，五項要點來有效率的選擇出適合學校的教職員。依據教育人員任用條例第二章第三條：「教育人員之任用應注意其品德及對國家之忠誠；其學識、經驗、才能、體格應與擬任職務之種類、性質相當」。另依據該條例第二十六條規定「各級學校教師之聘任，應本公平、公正、公開之原則辦理」。故學校在選用人力須依據上述法律條文來進行選擇。本研究將「人力選用」定義為學校為達組織目標，考量人員的專業知識及人格特質，透過公平、公開、公正的良好甄選機制選出能配合校務發展的人員，使其適才適所。

（二）訓練與發展

「訓練」強調員工技能的發展，可以促使新進員工修正其知識，學習新技能，以適應工作所需，重視目前的工作；「發展」著重員工知識的獲得與強化，以幫助員工成長，學習不同的技能，並擔任更大的責任，使其具備未來職位所需能力，重點在組織未來的工作上。訓練與發展都是透過教與學的方法來教育員工，是人力資源管理體系的規劃執行面，兩者關係密切，在實務上所稱之「教育訓練」即包括訓練與發展二項（吳美連、林俊毅，2002）。一般組織所常用的訓練與發展的方法，依其實施時機與方式，可區分成新進人員訓練

（Orientation）、在職訓練（On the Job Training，簡稱OJT）和職外訓練（Off the Job Training，簡稱OFF JT）。新進人員訓練亦稱「職前訓練」，是幫助新進人員迅速熟悉工作環境所施予的訓練，使其瞭解組織文化、工作要求與績效期望；在職訓練是指讓員工以實際執行

工作的方法來學習，主要是在工作中由有經驗的員工或上司來帶領及輔導缺乏此項工作技能的員工，並監督其實地執行作業，以達成在工作中學習的效果；職外訓練則是由公司內、外之專業人員，在特定的時間及地點，對特定的員工實施訓練。以求能達到提升生產力，且對現有技術加以改善及影響員工工作態度等。依據我國教師法第二十二條規定：「各級學校教師在職期間應主動積極進修、研究與其教學有關之知能；教師進修研究獎勵辦法，由教育部定之。」教師法第二十三條規定：「教師在職進修得享有帶職帶薪或留職停薪之保障；其進修、研究之經費得由學校或所屬主管教育行政機關編列預算支應，其辦法由教育部定之。」。由上述條文可知教師進修乃屬與教師的權利與義務，因此教師的進修已成為職業生涯中不可缺少的過程。本研究將「訓練與發展」定義為學校為提升組織成員效能，兼顧個人生涯發展及組織發展目標，包含對於新進成員的職前訓練、增進專業知能的在職訓練及改善員工態度技能的職外訓練。

（三）績效管理

績效管理在人力資源管理的發展方面是一項很重要的工作，可以界定為一個組織藉以獲得關於其員工效能方面回饋的過程。指員工在一定期間或完成某一任務後，組織依據員工的工作表現作出科學的考評，並對員工所具備的潛能作判斷，以瞭解員工在未來的發展與適應性。評估結果可作為日後升遷、調職、降級、免職、加薪、獎金發放的依據，以及決定訓練的需求，用以改進工作和規劃生涯，以及協助主管瞭解部屬等（林子靖，2004）。績效管理主要包括三個步驟：(1) 定義工作(2) 績效評估(3) 提供回饋。定義工作表示主管與部屬均同意其工作責任及工作標準。績效評估表示將部屬實際表現與所訂定的標準作比較。第三，績效評估通常需要對部屬提供回饋，主要是討論部屬的績效及進展，茲將此三步驟以流程圖2-1表示：

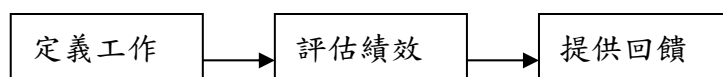


圖 2-1 績效管理的三步驟

資料來源：Dessler, G. (1997) . *Human Resource Management* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall , 149.

根據「公立學校教職人員成績考核辦法」，各校教師之成績考核，應按其教學、訓導、服務、品德及處理行政之紀錄辦理。而其中第四條第一款對於教師績優表現的準則如下：（1）按課表上課，教法優秀、進度適宜、成績卓著，且未採用或推銷坊間出版專為應付升學或考試之各種參考書或測驗紙；（2）訓輔工作得法，效果良好者；（3）服務熱誠對校務能切實配合者；（4）事病假併計在十四日以下，並依照規定補課或請人代課者；（5）品德良好能為學生表率者；（6）專心服務，未違反主管教育行政機關有關兼課兼職規定者；（7）按時上下課，無遲到、早退、曠課、曠職紀錄者；（8）未受任何刑事、懲戒處分及行政懲處者。此外，執行教師最合適的績效評估須考量到以下觀點：（1）有一套可以測量教師透入過程的標準；（2）回饋機制的建立，肯定與支持其表現(簡麗芬，2006)；本研究將「績效管理」定義對於學校成員工作表現做合理的考評並予以回饋，激發成員的工作意願，協助其成長並願意繼續為組織效力，以維持學校優質人力資源。

(四)激勵與溝通

所謂激勵乃指激發員工的工作動機而言，領導者透過有效的方法或途徑，設置適當的工作環境，誘導其工作意願及工作士氣，激發成員動機，產生內心驅力，導向組織目標的達成。激勵策略包括（1）保障待遇及福利（2）健全學校行政（3）提高教學成就感（4）增加

成長機會等四個層面。茲將各層面釋義如下（李莉莉，2003）：

- (1) 保障待遇及福利：表示對於教師之薪資待遇及相關福利，有一完善之制度，以保障教師基本生活，讓教師盡心盡力專注於教學工作。
- (2) 健全學校行政：對於學校組織制度，及各項措施以符合教師需求為目標，追求組織溝通及氣氛和諧，工作環境舒適等。
- (3) 提高教學成就感：指從事教學工作時，能見到自己的作為及工作成果，並獲致成就感。
- (4) 增加成長機會：組織成員的需求滿足，除了外部報酬以外，最需求的莫過於自我成長的實現，重視自我實現之滿足，包括升遷及成長。

溝通是組織內人員傳達訊息與接受訊息的過程，是組織達成重要目標的歷程，包含了正式溝通與非正式溝通兩種型態，而後者能促進組織目標之達成，也能滿足成員個人之需求。有效溝通條件為：表達清楚與合宜、態度友善與積極、傾聽與發問技巧的配合、善於讚賞，慎於批評、同理心的態度與反應(陳瓊姬，2009)。

二、學校人力資源管理的重要性

Smith (2009) 指出，學校領導者要瞭解學校人力資源管理的理由為：(1) 在許多學校，超過八成的預算是用在人力資源方面，校長必須對人力資源有綜合的瞭解，才能對學校負責；(2) 當人們在工作上失敗並不是因為他們缺乏工作技巧，而是缺乏適當的激勵；(3) 昨天的知識難以因應今天的工作，更遑論是明天的，為使學校更有效能，校長的知識、技能與能力必須是最符合時代需求的；(4) 整體的觀點比單一的瞭解要好，校長對人力資源系統相關連的部分有所了解是重要的。

茲綜合各學者（范熾文，2004；簡麗芬，2007；謝宜倩，2002；

謝文全，2007) 意見提出學校人力資源管理的重要性下：

(一) 建立具有高價值的人力資源：

隨著知識經濟的發展，無形資產的價值早已超過有形資產的價值，而人們的知識正是此一無形資產的重點。因此，學校可以透過人力資源管理，發掘並訓練其成員潛在的專業素質與技巧，使組織能更有效的運用成員在工作或訓練中所發展的知識、技術與能力，並提升組織成員能更適應環境變動，提高組織績效。

(二) 人力資源管理可以激發成員高層動機

心理社會學的理论，強調組織內部人力需求的重要性，透過人力資源管理的激勵、溝通、領導等，可以促進學校成員對所屬學校目標的認同、投入及奉獻心力的強化。此外，由於成員的潛能被激發使其工作士氣高昂，進而能滿足自我實現感與增加成員的工作成就感。

(三) 解決人力問題

目前學校面臨少子化，導致教師員額編超支且教師多不願意兼任行政工作等困境，因此透過人力資源的有效規畫檢視學校內外部環境以避免學校的教師員額超支，並透過有效的人力任用讓組織內工作能平均分配並使成員能適才適位。

(四) 人力資源管理是組織創造優勢之關鍵。

在二十一世紀高度競爭的時代，組織需要優秀的人力，才能創造優勢。傳統以機器大量生產標準化的產品，已無法適應多元變化的顧客需求，組織要仰賴設計、行銷、創新產品之知識工作者。換句話說，優秀之人力就是組織最重要的資產。許素梅(2010)的研究指出學校人力資源管理與學校競爭優勢呈現正相關。是以創造組織優勢，就需透過人力資源管理來創造出優秀的人力。

肆、小結

由人力資源管理的演進，可知道人力資源管理乃因應環境改變而

有所變遷，因此透過人力資源管理能建立高價值的人力資源、激發成員動機、解決人力問題，更能創造組織競爭優勢。因此「學校人力資源管理」是學校因應知識經濟時代，提升學校競爭力的重要力量。綜合整理各學者之定義觀點後，本研究對學校人力資源管理的定義為：「透過分析學校內外環境後，配合學校的目標，以人為管理的中心，運用各項技術與方法，力求開發組織內部成員之潛能，落實人盡其才，以達成個人及學校目標。」根據研究目的及歸納各學者的研究向度，本研究歸納出四大學校人力資源管理之指標，分別是：「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」四層面，來測量國中教師在學校人力資源管理各指標的知覺程度。

第二節 學校創新經營效能理論探討

本節旨在探討學校創新經營效能的意涵與相關理論，首先分析學校創新經營能之意涵，包含創新、學校創新經營、學校效能與學校創新經營效能的意義及內涵；最後探討學校創新經營效能的相關理論。

壹、學校創新經營效能的定義

近十年來，教育改革之浪潮不斷衝擊，致使學校必須轉型，才能因應相繼而來的挑戰。故學校經營應融入企業組織創新經營的理念，促進學校組織的革新與進步。

就學校經營而言，「創新」(innovation)是順應社會潮流的活水源頭，是因應發展挑戰的不二法門，是適應多變環境的生存之道，也是提升競爭優勢的關鍵要件(吳清山、賴協志，2006)。許多優秀的企業界組織，如臺塑集團、IBM、GE皆極力倡導創新，以求組織能永續生存，本節將針對創新之定義與學校創新經營之意涵加以分析與探討。學校創新經營效能，從字面上分析即可知，是由「學校創新經

營」及「學校效能」複合而成，以下分別探究其中之意涵。

一、創新之定義

創新一詞最早於1930由經濟學家Schumpeter提出，強調透過創新，企業組織可以使投資的資產再創造其價值，從而創新之概念在企業界與管理界引起廣泛討論（吳清山、林天佑，2003），國內外學者對於創新一詞有不同的詮釋與看法，茲針對國內學者對於創新一詞的定義分述如下：

吳清山(2004)曾就「創新」的本質、過程、目標加以分析，其認為：(一)就創新本質來說：創意點子是創新的動力，是意識創新的活水源頭。(二)就過程來說：創新是一種複雜的轉化過程，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映在產品、服務或工作方法之改變。(三)就目標來說：創新具有一定的價值性目標，所進行的產品、服務或工作方法之改變，必須是屬於有用的，有助於組織品質的改進與提升，才是創新追求之目標。因而其對「創新」所下的定義為「運用創意的點子，將其轉化為產品、服務或工作方法之過程，使其促進組織品質的改進與提升」。

張玉臺(2009)指出創新係指個人或組織為了因應環境變遷與發展需要，整合個人及群體的新觀念與新策略，不斷激發創意，將創意的概念轉化為產品、過程與服務的實踐歷程，以促進組織不斷的創新發展，並維持組織整體的競爭優勢。

Robbins(2002)認為所謂「創新」是一種用來激發或增進某項產品、過程或服務的新概念，包括產品創新、生產技術創新、結構創新及管理系統創新等等。

Adair(2007)認為創新能力是知識經濟時代社會發展的重要指標，創新則是再將此新的事物、辦法或方案轉化為社會應用，藉此產生影響力和獲利，以學校創新經營而言，如何轉化其動能，提升其成效，

就是必須思考的重點。

綜上所述創新為創意的點子促使產品、技術與服務透過從抽象到具體的轉化過程使得組織內部的產品、技術與服務使其促進組織品質的改進與提升。茲將創新的定義以圖2-2表示

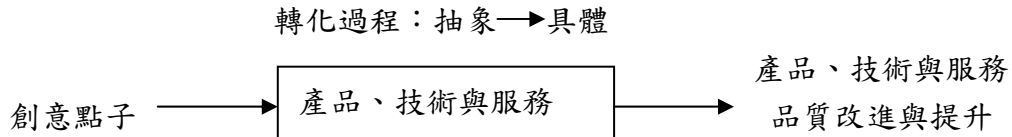


圖 2-2 創新的意義

資料來源：研究者自行繪製

二、學校創新經營之定義

國內研究學校創新經營之學者眾多，茲將國內各學者對於學校創新經營之定義整理如表2-4：

表2-4 學校創新經營之定義

研究者	年代	學校創新經營定義
秦夢群與 濮世緯	2006	學校創新經營係為學校為滿足成員之需求、維持競爭力與提升品質，而在組織內部與外部之經營作法上進行改變與創新的行為。
湯志民	2006	學校創新經營係：「學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境的劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程」。並進一步分析之：（一）就本質而言—學校創新經營必然要突破傳統觀念，有新穎獨特的創意點子，但其前提是符合教育理念，使學校創新價值穩定，否則會流於荒謬和搞怪。（二）就過程而言—學校創新經營須有教職員生和家長的團體共識，形成學習型組織的團體動能，將行政、課程、教學和環境可能面臨的人事物限制的劣勢轉化為優勢，使學校創新價值提升。（三）就目標而言—學校創新經營意在創造本校的獨特風格和組織文化，發展超越或與他校區隔的學校特色，使學校價值提升創新。
黃韻如	2008	認為學校創新經營係指學校為提升教育績效，達成優質、卓越的教育目標，營造有利學校組織成員發揮創造力的文化與環境，激勵組織成員從事創新活動，形塑學校特色文化。並配合各項的經營管理策略，提升學校行政的管理效率、實施創意的課程教學、強化團隊的建置運作、活絡校園的知識分享、推展多元的學生活動及結合各項的資源應用，以促成學校永續經營之歷程。

表2-4 學校創新經營之定義(續)

蔡念芷	2009	學校創新經營係指於學校場域中，透過組織的有效運作，依循教育理念，採用創意的點子來突破傳統，並實踐於行政、課程、教學及環境中，藉以提升教育績效與品質及發展學校特色的歷程。
林孟慧	2009	學校創新經營係指學校領導者依據學校系統之背景脈絡與條件，結合學校內部每一份子以及運用學校可利用之資源，因應學校外部環境變遷以及其他利害團體的需求，針對學校各層面所做出不同以往傳統之經營方式。
徐易男	2009	學校創新經營是指學校組織為提升學校效能及達成教育目標，透過創意點子以突破傳統觀念的教學觀念，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，透過成員共同的參與和合作，有助醞釀學校獨特的創新氣氛，並激發成員的創造力。並經由不斷地創新、改造、修正及執行的過程，轉化到學校的課程內容、教學方法及教學成效，使學校能永續發展。
沈裕清	2010	校長在學校環境場域中，為因應環境及時代變遷，採用新思維和新作為的領導方式，運用創新經營管理與策略方法，有效整合校內外資源，以發展學效特色。
周婉玲	2011	學校為因應外在與內在環境變遷及需求，運用新穎的營運模式，並經由有系統有效能的流程管控，以發展學校特色和競爭優勢的動態歷程。
莊光復	2011	乃學校基於永續經營理念，關注學生為主體與提升教育品質的前提下，將企業界的創新經營理念轉化至學校場域中，透過學校組織成員知識的分享與溝通，運用學校內外部的資源，來建構學校創新的產品、創新過程與創新的文化。
Tytler	2007	教學活動是學校的核心價值，因此關心學校創新時應首先關注此層面的成效，這也提供校長創新經營重要思考方向與重點。

資料來源：研究者整理。

綜合各學者所述，可將學校創新經營定義為以符合教育理念的創意點子，在全體教職員及家長的共識之下，將其實踐於行政、課程、教學及環境中，以創造學校獨特風格且能永續經營的動態歷程。

三、學校效能之定義

近年來由於教育改革的浪潮下，提升學校效能的議題日益受到重視，茲將學校效能之定義整理如表2-5：

表2-5 學校效能之定義

研究者	年代	學校效能定義
蔡炳坤	2007	學校在學校教育目標的導引下，發揮行政分工合作的力量，有效率地運用各項資源，兼顧組織目標及個人需求的達成，並能適應內外環境的變遷，綜合而成的整體績效程度。
張秀瑩	2008	學校效能是指學校為達成其所訂立之教育目標，而進行學校各層面之改革及提升，使其在學校各層面皆具良好績效表現之方法、步驟或程度。
李基福	2009	學校效能係指一所學校在學校環境、學校行政、教師教學、學生表現及學校公共關係等方面有良好之績效
顏弘欽	2009	學校經由行政領導與管理、成員的專業與行動、資源的投入與支持，使學校在經營運作、教師表現、學生學習、組織氣氛與文化等方面，均能符合相關利害關係人的目標或期待，而能有良好且持續的績效表現。
劉逸凡	2011	學校效能是指學校的校長、行政人員、老師、學生、家長等，為達成學校所設定的教育目標，而在校園環境規劃、行政溝通協調、學校氣氛營造、課程教學安排、教師教學品質提升、學生學習表現增進、師生互動促進、社區家長參與，及教師工作滿足等各方面所採用的方法、步驟及成效表現的程度。
吳遠志	2011	學校以系統化的方式，透過行政領導與組織成員努力，運用各種措施滿足教師、學生、家長和社區的需求，在各方面都有良好的表現，進而達成教育目標。
Belchetz & Leithwood	2007	(一) 從校園組織結構、文化、領導、學生學習成效來觀察。 (二) 校長辦學須顧及學校給予組織的需求和學生在學校可學到什麼。 (三) 充實有關公民責任實踐，社會目標的課程。 (四) 能顧及學術上和社會目標。

資料來源：研究者整理。

綜合各學者所述，可將學校效能定義為為達成學校的教育目標，透過全體教職員及家長的努力，在行政、課程、教學及環境中都有良好的表現。

四、學校創新效能之定義

國內對於學校創新經營效能的探討，始於「全國學校經營創新獎」（洪榮昭、王元珊，2005）。學校創新經營效能乃學校創新經營和學校效能概念的結合，周婉玲(2011)認為「學校創新經營」側重於關注學校創新的動態歷程；而「學校創新經營效能」則除了著墨於動態歷程外，更強調學校創新績效表現的程度。茲將學校創新經營效能之定義整理如表2-6：

表2-6 學校創新經營效能之定義

研究者	年代	學校創新經營效能定義
林新發 等人	2007	學校在校長、行政人員、教師、家長與學生共同努力下運用創新的經營策略，以達成學校教育目標，滿足成員需求，進而促使學校經營效能提昇，以期提高學校創新能量與永續發展。
黃秋鑾	2007	學校創新經營效能係指學校在校長的領導下，運用創新的管理策略，整合行政人員、教師、學生、家長與社區資源和努力，以達成學校教育目標、發展學校特色，進而提昇學校效能，促進學校永續發展。
黃瓊香	2007	學校創新經營效能係指學校利用創新經營策略，整合內外資源創造優勢環境以提高學校競爭力，滿足社會的期待和達成學校永續經營的目標。
陳佳秀	2007	學校創新經營效能係指學校校長有效激發並引領成員革新能力，運用創新經營策略，以提昇學校競爭力，及達成學校教育目標的程度。
謝傳崇	2007	學校創新經營效能係指在校長的領導下，運用創新的經營策略，集合行政人員、教師、家長、學生與社區共同努力，不但達成學校教育目標，更進而提昇學校效能與品質，讓學校永續發展以滿足社會的期待。
高淑真	2008	學校創新經營效能為學校為因應環境及時代變遷，利用創新的經營策略，整合內、外部資源，在課程與教學、學生活動、教師專業與成長、行政績效等方面追求卓越及營造優質學習環境，達到提高教學品質及永續經營的教育目標。
林淑美	2008	學校創新經營效能係指學校校長以優質領導方式，運用積極創新的管理策略、創造優勢的計畫、提昇競爭力的方法，整合教師、學生、家長、社區人士資源，而達成學校教育目標、學校願景、社會需求、發展特色、永續經營的程度。

表2-6 學校創新經營效能之定義(續)

劉富明	2009	學校創新經營效能係指學校基於教育發展的理念，在學校本位與傳統的基礎上，整合校內外整體教育資源，透過學校團隊組織創新的經營與運作的教育過程，產出優質並具有特色的學校教育品質，符合學生、家長的需求與社會的期望，達成學校目標與願景。
陳建銘	2009	學校創新經營效能係指學校在整體校務經營上，透過校長與學校成員的共同努力，運用系統化的創新經營策略，以達成學校教育目標，滿足成員需求，進而促使學校創新經營效能提升的動態發展歷程與結果
黃智偉	2009	學校領導者運用創新管理策略，整合校內外人力資源和可用資源，以達成學教育目標，提昇學校效能，進而營造學校永續發展遠景。
仲秀蓮	2011	學校創新經營效能係指校長整合學校內部、外部各項資源，全體共同努力，運用系統思考的創新經營策略，以在基本要素上，達成學校教育目標，進而在卓越要素上，能提升學校效能和品質，以使學校永續發展成長。
周婉玲	2011	學校創新經營效能係指在學校場域中，學校成員為了發展特色、達成願景和提昇效能，經由一系列有計畫、有系統、有步驟的動態運作歷程，將各種創意的思維轉化到學校行政管理創新、課程教學創新、學生活動創新、資源運用創新與校園環境創新等層面的績效實踐程度。
謝傳崇	2011	學校創新經營效能係指學校創新經營在策略上促進成員共同參與和合作，以營造有利於創造的組織文化與環境。在過程上是將創意的點子轉化到學校的課程內容與教學方法。在目標上是提升學校效能及達成教育學生目標。

資料來源：研究者整理。

由上述學者所述可知學校創新經營效能所需要的人員包含了行政人員、教師、家長、學生與社區資源，其歷程乃結合校內外資源系統性運用策略性的創新方法，其目的乃滿足學校人員需求並達成學校效能促進學校永續發展。故本研究乃將學校創新經營效能定義為結合學校行政人員、教師、家長、學生與社區資源，透過創新經營的策略進而促使學校經營效能提昇，以期提高學校效能與永續發展。

貳、學校創新經營效能之內涵

為瞭解學校創新經營的情況，及作為編製學校創新經營效能量表

之重要依據。研究者蒐集相關文獻，歸納出國內學者相關研究之學校創新經營效能內涵層面，如下所述：

一、學校創新經營內涵

學者吳清山（2004）認為學校創新經營的內涵，可以從八個面向加以思考，主要的內容包含（一）觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態的改變；（二）技術創新：如教學、評量、工作方式、資源運用等改變；（三）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；（四）服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務等改變；（五）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；（六）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；（七）環境創新：如建築物造型的美化與改變、室內設備擺設調整、環境空間的重新規劃、教學場所與運動場所的佈置等；（八）特色創新：如發展學校特色、型塑學校獨特文化等。

學者張明輝和顏秀如（2005）認為學校創新經營的內涵如下：（一）就創新的焦點而言，可分為：1.觀念創新，包括知能創新與組織文化創新；2.組織運作的創新，包括教學創新、行政管理創新以及學校活動創新；3.環境創新：包括設備環境的創新與資源應用的創新。（二）就創新的層次而言，包括漸進式創新、突破式的創新。（三）就創新的型態而言，可分為：模仿性創新、再造性創新及原發性創新。

學者秦夢群與濮世緯（2006）歸納學校創新經營的五大層面內涵，分述如下：（一）行政管理創新：學校作風保守及官僚體制，對於組織的創新作為會產生阻礙影響，尤其是領導者及行政團隊的作風，必定會左右其它成員之創新經營能力。所以，行政管理的創新，對於學校創新經營的成敗與否，具有關鍵性的影響。（二）課程教學

創新：教學活動是學校最重要的工作項目，隨著內外環境的變遷，學校課程教學的創新有其必要性，尤其是面對資訊科技時代所使用的相關技術，要如何將其應用在教師教學及學生學習活動上，更是學校創新經營的主要命脈。（三）外部關係的創新：對學校而言，家長及社區關係經常影響學校行政及教學的運作，如何和家長及社區建立良好的互動關係，打破傳統閉門造車的教育模式，將其運作的力量導向學校的體系中，是學校推動創新經營的重點之一。（四）學生活動創新：面對多元文化的教育改革浪潮，傳統以升學為導向的教學模式逐漸的式微中，取而代之的是計劃性培育學生的特殊才能，除了提供學生發揮創意的舞臺外，學校也應該建立適性的獎勵措施，以提高學生創新活動。（五）校園環境創新：校園環境的良窳將影響創新活動的順利進行，如何規劃學校空間及軟硬體設備符合教育性及人性化的發展，以提高教學環境的美感及使用的安全性，皆為學校創新經營的重點工作。

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

顏童文（2007）曾經針對多位學者專家對於創新經營內涵之闡述，進一步歸納出學校創新經營的內涵如圖2-3所示，並分析如下：

（一）創新行政管理，激發創意潛能：學校創新經營的首要工作即是建立完善的行政管理制度，透過創新行政管理，使成員的思緒不再受到「標準化」的牽絆，藉以激發源源不絕的創意點子。（二）鼓勵創新活動，展現師生活力：學校的教學工作即是為了幫助學生學習，若能鼓勵師生共同投入創新活動，使校園充滿師生之間相互學習及成長的氣氛，可提升教學成效。（三）建構人文校園，滿足創新需求：新校園運動的興起即重視學校境教的功能，故透過建構創意校園與環境

的佈置，以滿足人們所期待的創新需求。(四) 建立溝通管道，匯集創新能力：學校乃受到教育行政機關、家長及社區的監督，故在進行創新經營之際，須廣納其意見，以形成創新的動力，符合內外部顧客的期待。

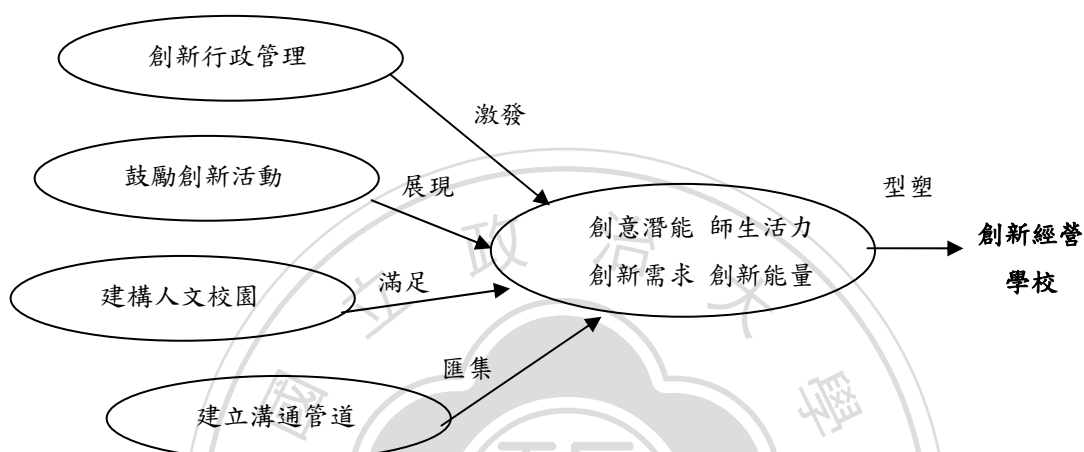


圖 2-3 學校創新經營的內涵

資料來源：顏童文(2007)。優質學校創新經營的理念與策略，*學校行政雙月刊*，47，111。

黃韻如(2008)認為學校創新經營分為「行政管理的創新」、「團隊運作的創新」、「創意的課程教學」、「知識分享的創新」、「多元的學生活動」與「多元的資源應用」等六個層面。

林孟慧(2009)認為學校創新之模式可歸納為以下主要六大部分來探討，亦即行政管理創新、教學專業創新、知識管理創新、公共關係創新、資訊科技創新，以及學校建築創新等，為使提升學生學習成效，並使學生能夠在校園中快樂學習與成長

徐易男(2009)認為學校創新經營的內涵包括：(一) 教學行為創新：教學行為創新係指教師本身想出新穎之教學方式與工具來進行教學活動，並鼓勵同仁參與，同時有組織的推動與尋覓資源，使教學

行為持續創新；（二）設備資源創新：設備資源創新係指學校會提供教師合宜且適當的教學設備資源以支持教師之教學創新，設備資源包括嶄新的教學設施、科技器材、經費等；（三）行政運作創新：行政運作創新指學校本身能使教職員參與學校之行政決定，透過對話之互動方式使組織內部運作具彈性，並採取彰權益能以使教師對教育活動投入，並推展教學活動與學校事務；（四）組織氣氛創新：組織氣氛創新係指學校行政人員與教職員共同營造創新的氣氛，鼓勵教學創新與組織創新，包括校長與主管之激勵與同仁間之鼓勵等。

蔡念芷（2009）指出學校創新經營的過程複雜，其內涵豐富而多元，可歸納出五個面向：（一）行政管理創新；（二）課程與教學創新；（三）社會與環境資源應用創新；（四）學生活動創新；（五）校園環境創新。

莊光復（2011）將學校創新經營分為「行政管理創新」、「課程教學創新」、「校園環境創新」、「知識分享創新」以及「資訊科技創新」五個層面。

中華創意發展協會（2011）所舉辦的全國學校經營創新KDP國際認證獎中，將學校創新經營內涵分析如下：

（一）行政管理革新組

- 1.以創新經營方式，增加學校校務基金。（如學校場地 O.T.外包）
- 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）課程與教學領導組

- 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。

(三)學生多元展能組

1.計畫性的培育學生特殊才能。(發展學生特殊專長與才藝，並可成為學校的特色，如鼓隊、宋江陣等才藝)

2.創造多元機會讓學生表現其才能。(如多元場合的練習或表演)

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。(如健全發展學生社團組織)

(四)校園環境美化組

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。(如利用有限的經費達到最大的效用)

2.建置有品質的校園空間，以提升教學環境的美感。

3.具體規劃符合人性化(人因)發展，提升使用的安全性。

(五)社會與環境資源應用組

1.設置學校與社區資源交流的機制。(如開放學校空間供社區人士使用)

2.運用當地資源，增進其資源對學生學習的功效。(如臺灣鼻頭國小運用學習站，增加學生對「魚」相關知識的學習機會)

3.運用各種多元的機會，激勵家長正面的參與學校教育。

二、學校效能內涵

張秀瑩(2008)認為學校效能包含「學校建築環境設計」、「學校行政領導」、「教師教學效能」、「學生整體表現」、「社區家長支持」、「學校組織氣氛」，共六大向度：

(一)學校建築環境設計：學校內的環境建築設備完善且妥善管理，以

充分提供教師及學生的需求。

(二)學校行政領導：校長與全體行政人員用心在推動校務、提供教學領導與鼓勵師生共同參與校務上，並能適當維護教師尊嚴。

(三)教師教學效能：學校鼓勵教師參與校內外進修活動，以分享教學心得並提升專業知能與教學效能。

(四)學生整體表現：學校的學生能夠在品行、行為及學習態度上積極進取，與同儕間也能互助合作。

(五)社區家長支持：學校的家長及社區人士能肯定校務決策與學校教育，並提供支援與配合。

(六)學校組織氣氛：學校內的全體教職員工能夠喜歡學校、和諧相處、彼此關懷、專業自主，並有團結精神。

張奕華與張敏章(2010)歸納相關的實證研究，將學校效能的內涵分為四個層面：1.行政管理領導：即學校行政主管人員能指引學校的目標方向，並妥善訂定計畫之行為，其同時顯現在組織氣氛、溝通協調、行政支援以及學習環境的營造上；2.教師教學效能：教師能依據學生需求進行教學，研發合宜的課程與教材，善用媒體設備並活用教學技巧，採取適當的評量方法與多元化的作業，呈現出教師的專業素養；3.學生學習表現：學生參與學校安排的學習課程，包括讀寫算等基本知能、體育活動及各項才藝表現等，能展現多元智慧與適性發展，並在行為表現上守秩序；4.社區家長參與：學校與社區密切結合，維繫良好互動關係，表現在家長的認同、支持、參與和滿意感，並給予人力、物力與經費上的支持。

劉逸凡(2011)認為學校效能概括為下列五個層面：行政管理、環境規劃、教學品質、學生表現、家長參與，以下將各層面做進一步說明。

(一)行政管理：包含學校校長之領導、學校氣氛、溝通協調及各處室之配合等的運作。

(二)環境規劃：包括校園校舍規劃與管理、師生活動與學習空間、校園整潔美化等。

(三)教學品質：指教師教學方法、態度、專長及敬業精神之發揮。

(四)學生表現：指學生在行為及學業、學習態度上之實際表現。

(五)家長參與：家長對校務之參與、親師合作、彼此聯繫情形、社區與家長提供人力、物力之支援。

吳遠志(2011)認為學校效能包括行政領導績效、教師教學品質、學生學習表現、環境設備建置與社區家長認同等五個構面。

蔡錦杉(2011)將學校效能分為行政領導、課程教學、環境設備、學生表現、學校文化、公共關係。

楊念湘(2011)將學校效能分為(一)行政領導：係指學校在計畫與願景的訂定、目標達成程度、校長領導、行政管理、組織文化與氣氛、溝通協調、成員滿意度、成員士氣、團隊合作等方面的質與量，皆有良好的成效，促使學校行政能順利運作，進而提升學校效能。(二)教師教學：係指教師在教材教法、教學實施、師生互動、專業發展、專業知能與素養、同儕間的知識與專業分享、成長進修、工作滿意度、教學檢討與反思等方面的質與量，皆有良好的成效，促使教學工作能順利運作，進而提升學校效能。(三)學生學習：係指學生在學習態度、學習成就、學習滿意度、品德操守、行為紀律、活動參與、身心狀況等方面的質與量，皆有良好的成效，促使學習活動能順利運作，進而提升學校效能。(四)社區認同：係指家長與社區在認同及參與、親師關係、親職活動、家長會運作、學校義工制度、社區支持、經費挹注、學校與社區的公共關係、溝通互動等方面的質與量，皆有良好的成效，促使學校與家長及社區的關係能順利運作，進而提升學校效能。(五)環境設備：係指校園環境及設備的規劃與運作、資源利用、專人管理、保養維護、環境與設備的安全性、環境與設備的充足性、經費挹注等方面的質與量，皆有良好的成效，促使環境設備能順利運

作，進而提升學校效能。

三、學校創新經營效能內涵

林新發等人(2007)將學校創新經營效能分為：行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生展能創新效能、資源運用創新效能。

陳佳秀(2007)將學校創新經營效能分為：創新行政管理效能、創新課程教學效能、創新活動展能效能、創新校園環境效能、創新資源運用效能。

謝傳崇(2007)將學校創新經營效能分為：創新行政管理效能、創新課程教學效能、創新學生展能效能、資訊創新運用效能、環境創新運用效能。

黃瓊香(2007)將學校創新經營效能分為：創新行政服務效能、創新課程教學效能、學生展能創新效能、資源運用創新效能。

劉富明(2008)將學校創新經營效能分為：創新行政服務效能、創新課程教學效能、創新學生展能效能、創新資訊科技效能、創新環境資源效能。

高淑真(2008)將學校創新經營效能分為：行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境與美化、社會與資源運用。

林淑美(2008)將學校創新經營效能分為：行政管理創新效能、課程教學創新效能、資源整合創新效能、環境運用創新效能。

謝明昇(2008)將學校創新經營效能分為：行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生展能創新效能、資源運用創新效能、環境設施創新效能。

陳建銘(2009)將學校創新經營效能分為：行政管理創新、課程教學創新、學生展能創新、資源運用創新、環境營造創新。

黃秋鑾(2009)將學校創新經營效能分為：行政服務創新效能、課程教學創新效能、學生表現創新效能、環境設備創新效能、資源運用創新效能。

黃偉智(2009)將學校創新經營效能分為：行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源運用創新效能。

吳明雅(2009)將學校創新經營效能分為：行政管理創新經營效能、課程教學創新經營效能、學生展能創新經營效能、資源運用創新經營效能。

沈裕清(2010)將學校創新經營效能分為：行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、社會資源運用創新效能。

仲秀蓮(2011)將學校創新經營效能分為：(一)行政管理創新效能：指學校行政經由團隊的建置與團隊的學習，規劃行政創新計畫、推動創新方案，以協助教師教學的一種表現程度。(二)課程教學創新效能：指教師經由專業學習，創新研發與改進課程內容、教學方式及學習評量，培養學生創新的思考能力，以提昇學生學習表現的程度。(三)學生表現創新效能：指學校經由特色課程或創新之活動，激發學生追求創意的思考模式或良好的品德情操，開展其多元智慧，進而提供學生展現其創意或良好行為表現，以發展學生多元才能的一種表現程度。(四)資源運用創新效能：指學校積極運用與整合社區與學校資源(包括：資訊科技、環境設備等)，改善學生學習環境與學習效果，以協助學校課程與教學實施的一種表現程度。

周婉玲(2011)將學校創新經營效能分為以下五個層面：

(一)行政管理創新效能

行政管理創新效能是指學校運用行政革新的新思維，活化行政運作與制度，加強行政效率與品質；發展新的創新方案或計畫，期使營造學校團隊共識與創新文化，進而提昇組織績效；延攬具創意的人才，藉由團隊創新管理策略，以激勵團隊創新意識；透過學校e化系統的建置，建構溝通平臺；最後，學校能建立回饋的機制，評估成效，

廣納建言，對各項業務加以檢視與修正。

(二)課程教學創新效能

課程教學創新效能是指學校以學生為主體，讓學生有表達和表現的機會，並提昇學生的學習動機，增進學習興趣；鼓勵教師將創意融入課程研發、課程設計、課程評鑑、教學方法、教學評量等方面，並建構有利於教師進行創意課程與教學之平臺或活動，善用科技媒體設備與網路，進而提升教師專業成長與知識分享的文化；學校亦提供教師相互觀摩、進修、對話等機會，促進教師專業發展。

(三)學生活動創新效能

學生活動創新效能是指學校能突破傳統，應用新思維與新技術，將創意展現在學生活動的規劃中，藉由各種典禮、儀式、活動，規劃多元、創意的學生課內、外活動，經由學校的日常活動與學習活動中，發展學生多元才能；鼓勵學生勇於嘗試、發揮創意，肯定學生多元表現。

(四)資源運用創新效能

資源運用創新效能是指學校掌握學校外界環境的脈動，建立良好公共關係，拓展學校資源；激勵家長正面的參與學校教育，並引入社會與環境資源，促進學校和社區共同合作；善用行銷策略，形塑學校特色與形象，提升辦學績效。

(五)校園環境創新效能

校園環境創新效能是指學校能因應教育發展趨勢，運用新思維與新技術，對學校的空間與設備進行整體與創意的規劃，更新充實教學設施、校園景觀與建置人性化的校園空間，以通暢學生學習動機與品質；創造藝文氣息的對話空間、延伸學生學習的場域。

研究者經上述文獻閱讀後，將各學者之各內涵整理如表2-7：

表2-7 學校創新經營效能之內涵

變項	層面 作者	行政管理	課程教學	學生展能	公共關係	校園環境	資源整合	設備科技	其他
學校創新	吳清山 (2004)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			<input type="radio"/> 特色、觀念創新
	張明輝和 顏秀如 (2005)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/> 觀念創新
	秦夢群與 濮世緯 (2006)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	湯志民 (2006)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			<input type="radio"/> 文化、特色、 觀念創新
	顏童文 (2007)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	黃韻如 (2008)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		<input type="radio"/> 知識分享
	林孟慧 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 知識分享
	徐易男 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 組織氣氛
	蔡念芷 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
	徐易男 (2009)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 組織氣氛
學校效能	莊光復 (2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/> 知識分享
	中華民國 創意發展 協會(2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	張秀瑩 (2008)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/> 組織氣氛
	張奕華與 張敏章 (2010)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	劉逸凡 (2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	吳志偉 (2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	蔡錦杉 (2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
楊念湘 (2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

表2-7 學校創新經營效能之內涵(續)

變項	層面	行政管理	課程教學	學生活動	公共關係	校園環境	資源整合	設備科技	其他
	作者								
學校創新效能	林新發 (2007)	○	○	○			○		
	陳佳秀 (2007)	○	○	○		○	○		
	謝傳崇 (2007)	○	○	○		○	○		
	黃瓊香 (2007)	○	○	○			○		
	高淑真 (2008)	○	○	○		○	○		
	劉富明 (2009)	○	○	○		○	○	○	
	林淑美 (2009)	○	○	○		○	○		
	謝明昇 (2008)	○	○	○		○	○		
	黃秋鑾 (2009)	○	○	○		○	○		
	黃智偉 (2009)	○	○	○		○	○		
	陳健銘 (2009)	○	○	○		○	○		
	吳明雅 (2009)	○	○	○			○		
	沈裕清 (2010)	○	○	○		○	○		
	仲秀蓮 (2011)	○	○	○		○	○		
周婉玲 (2011)	○	○	○		○	○			
合計		33	33	29	9	21	19	4	9

資料來源：研究者整理。

由上述影響學校創新經營效能的各項內涵按照學者提及次數多寡，本研究擬將學校創新經營效能之內涵歸為五大項：（一）行政管理創新效能、（二）課程教學創新效能、（三）學生活動創新效能、（四）校園環境創新效能、（五）資源整合創新效能。茲將各內涵說明如下：

（一）行政管理創新效能：行政管理創新效能是指學校全體同仁具

有創新的願景，透過行政與教學團隊的建置，以具體可行的方法與技術落實，使學校組織效能提升。

(二)課程教學創新效能：教師運用創意，去蒐集、研發新教材、教法與評量。並建構有利於教師培育創意課程與教學之活動。如知識分享機制、教師研習、學習檔案歷程管理等創新的經營措施。以提升教師專業成長與學生學習成就。

(三)學生活動創新效能：學生活動創新係指學校以創新的作法舉辦各種校內外的活動，如畢業典禮、親師座談會、學生社團學習、新生訓練、校際交流、國際交流等，藉以發展學生多元才能，亦可樹立學校特色。

(四)校園環境創新效能：藉教學場所的規劃、學校建築的設計，將教職員與學生的需要、教育的理念均融入學校的軟體空間設備當中。並可運用校園或當地特有的風土文物、自然資源，建立學校特色，以提高學生學習動機與品質，深具教育意義與學校特色。

(五)資源運用創新效能：學校能充分運用社區、社會團體資源，協助學校培養孩子的多元能力。學校能建立策略聯盟或夥伴關係，以增加資源與支持學校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。

參、學校創新經營效能的相關理論

學校創新經營效能乃因應時代變遷而來，學校創新經營效能與學習型組織理論、組織創新理論、組織創造力理論、全面品質管理有關，茲分述如下：

一、學習型組織理論

學習型組織起源於1990年Peter Senge所提出，其認為組織透過不斷的學習以強化組織變革與創新的能力，欲使組織不斷學習，就得透過五項的修煉-系統性思考(systems thinking)、自我超越(personal mastery)、改善心智模式(mental models)、建立共同願景(building

shared vision)、團隊學習(team learning)，Senge等人於2000年出版之《學習型學校》(School That Learn：A Fifth Discipline Fieldbook for Educator, Parents, and Everyone Who Cares About Education)中提出：學校經由學習引導，可以再創新，成為具有活力以及持續更新的場所，學習型組織的學習類型分為三大類：

(一)單環學習(single loop learning)：強調在既定目標、政策、規範或價值下修改自己行動，以尋求目標達成。

(二)雙環學習(double loop learning)：組織對外環境適應，利用過去的經驗重新評估既定目標、政策、規範或價值，是一種創新的學習。

(三)再學習(deuteron learning)：上述兩種學習經驗的轉化與再應用，藉此過程內化為組織的能力。

學者鄭崇趁(2011)認為學習型組織的特點為：(一)強調學習的重要性，透過不斷學習才能持續自我超越，能提升組織及個人價值。(二)強調全面學習，而非部分人士的學習。(三)強調學習促進組織成員心智模式的改變，是組織創新變革的契機。(四)強調組織學習需要共同願景引導。(五)經由全面整合性的系統思考。

學者林明地(2009)針對組織學習對學校在過程與結果上的創新經營提出了以下建議：(一)提升學校對環境的敏知能力，孕育內部的創新動力。(二)促進個人學習「組織化」，鼓勵團隊學習。(三)學校領導者以身作則展現創新作為。(四)精鍊成員的人際互動與資訊分享。(五)調整學校行政結構。(六)設定學校努力目標，定期評估成效。綜合學習型組織的要點，對學校創新經營的啟示為：

(一)學習過程中能轉化成員的心智模式，提供組織創新的契機。

(二)強調團隊學習，讓組織所有成員參與。

(三)透過不斷學習以持續成長及改進，符合學校創新經營效能的目標。

二、組織創新理論

組織創新，常被界定為採納一種新的觀念或行為到組織上，這種創新可能是一種新的產品、新的科技或新的行政實務。因此，組織創新一定涉及到變革的過程，它可能是漸進式改變(incremental change)，也可能是激進式改變(radical change)，如圖2-4所示。

漸進式改變係組織做部分改進，以現有產品、製程或方法為基礎，推動小幅度與漸進式改善。激進式改變乃是全新的的改變，產品、製程或方法與以往不同。美國哈佛大學商學院教授Tushman 與史丹佛大學教授O'Reilly 在1997年合著的《勇於創新》(Winning Through Innovation) 一書中指出，企業要維持競爭優勢，單靠執行漸進式創新、激進性創新的任何一類創新是不夠的，亦即企業必須有漸進性創新的能力之外，尚需有能發動激進性創新的能力(張明輝，2006)。

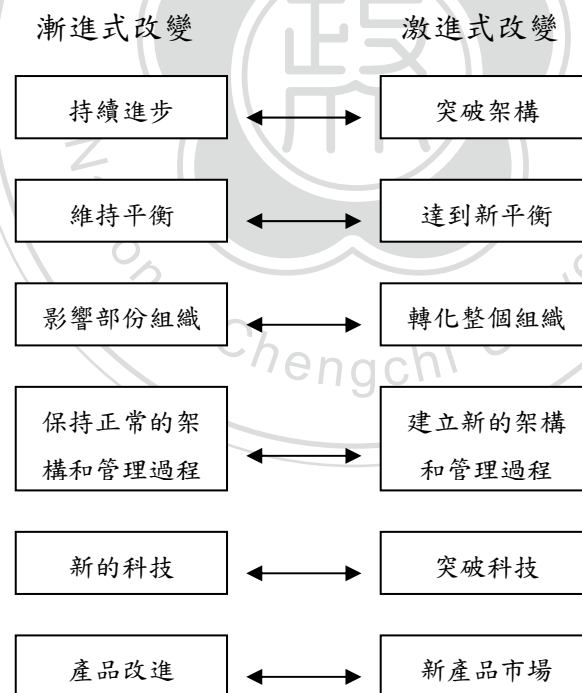


圖2-4 漸進式改變vs. 激進式改變

資料來源：吳清山(2005)。學校創新經營方案之建構，*中等教育*，56(3)，12。

Tushman 和 O'Reilly (1998, 周旭華譯) 進一步提出「雙管齊下型」的管理概念, 即一方面維持穩定, 採取漸進式變革, 因應眼前的挑戰, 獲取目前穩定的成功; 另一方面則採取革命性的不連續變革, 以便贏得明天的勝利。所以, 為了創造創新之流, 順應科技循環, 應將公司的文化、人員、正式組織、關鍵任務加以協調發展, 以新產品取代舊產品, 避免在自滿中逐漸衰退, 或對新變化措手不及。

Stephen M. Shapiro (2002, 戴至中譯) 認為創新不僅是一種活動, 創新本身絕對是一種功能, 更是流程的一部分。如果組織能夠使創新成為例行性的流程, 就可以持續利用創新產生價值, 在未來的競爭中立於不敗之地。所以, 在創新即功能的領域中, 不只是遇到問題時才創新, 而是無事不創新。Stephen M. Shapiro 進一步指出: 功能式創新是由「策略與顧客」、「評量與績效」、「流程」、「人員」及「科技」五個要素所組成。他更設計一套「7-R」的架構, 協助第一線員工產生創意。「7-R」是指用「重新思考」(rethink) 來擴大Why 的空間; 用「重新組合」(reconfigure) 來擴大What的空間; 用「重新定序」(resequence) 來擴大When 的空間; 用「重新定位」(relocate) 來擴大Where 的空間; 用「重新定量」(reduce) 來擴大How much 的空間; 用「重新指派」(reassign) 來擴大Who 的空間; 用「重新裝備」(retool) 來擴大How 的空間。如果員工常常問這七個問題, 同時尋找新的答案, 自然就可以發現自己可以不斷的找出新出路, 並不時提出全新的流程。

綜合組織創新的要點, 對學校創新經營效能的啟示為:

- (一) 學校創新經營過程中漸進式改變與激進式改變是並進的。
- (二) 學校創新經營可利用7-R的架構來進行創新流程。
- (三) 學校並非遇到問題才進行創新, 創新需時時刻刻於學校組織中進行。

三、組織創造力理論

Amaible(1988)強調創造力的新奇性與實用性，所以主張組織的創意在於新奇和效用。新奇乃組織創造力的首要標準，新奇包括：新奇相對性與程度；其二效用乃組織創造的標準，及組織所發展出的創意產品，對使用者要有一定程度的實用性，如果不能真正達到創意的目的，則不符合組織創造力的原意。

Gardner(1993)提出組織創造力(organizational creativity)互動觀點：強調個人、他人、工作三者互動的重要性，發現創造力理論係於特定專業領域內，受創造者的智能、個人特質、社會支持、機會所影響，具有創造力的個體能經常地解決問題；產生產能或在專業領域中定義新問題。

毛連塹(2000)將創造力界定為：「組織為達到目標透過功能運作，發揮其創造力，包括組織創造的過程和成果。」組織有了創造力，可使組織有新的主意和想法，應用到實際工作上，促進組織不斷地發展。所以組織創造力，可說是組織創新的必備條件，它的作用，計有下列五項：

(一)發現創發性組織：有助於形成動態的、發展的、創新的、進步的，而非保守的、守舊的、落伍的、退步的文化，激發組織創造的動力，使組織本身及其成品能夠日新月異，精益求精。

(二)提升組織效能：組織創造力一方面能夠以最低成本使現有設施發揮最大的效用產生最大產值，一方面能夠針對未來發展需要，以改變現有設施的最大可能性。

(三)發現問題、解決問題：持續不斷發現組織內的問題而加以解決，包括預期顧客新的需求，以創新成品和服務；改善生產環境和工作流程，以滿足員工需求。

(四)提高組織產值：組織創造力運用得當，能夠促進組織發展新產品、新策略和新服務流程，同時方可激發員工動機、工作滿意、

團隊精神和顧客滿意、運用策略性思考等。

(五)促進成長改善生活：組織成長能夠運用創造力以求自我成長，則自然可以導致組織的成長發展。

教育部創造力中程發展計畫(2004)提出「創造力」與「創新」為一體的兩面相輔相成，創意的產生有賴於創造力智能的發揮，創意的績效取決於創新成果的展現。

綜合組織創造力的要點，對學校創新經營效能的啟示為：

(一)創造力可促發學校組織成為動態的、發展的、創新的、進步的學校組織。

(二)學校創新成果有賴於創造力的發揮。

(三)學校創造力能提升組織效能及提高產值。

四、全面品質管理理論

全面品質管理(Total Quality Management；TQM)經Deming、Juran、Crosby不斷修正、推廣後，而成為廣受企業界青睞的世界性管理思潮所提出，其主要論點如下(葉連祺，2007，范熾文，2008)：

(一)全員參與：顧客、成員和管理者都是整體系統的分分子，重視小組合作，經由合作以提升品質，績效被認定為團體成員努力的結果。

(二)不斷追求品質：品質是全面性的兼重，為組織永續追求的目標。

(三)顧客中心：由顧客來進行品質檢驗，透過不斷與顧客溝通作為改進的參考。

(四)人性關懷：尊重人性及成員需求，建立相互信賴的人際關係及暢通溝通管道，注重成員自我成長及在職教育。

(五)歷程導向：強調「第一次就把事情做對」，注重平時性和預防性的品管。

(六)不斷學習創新：藉由全員參與，不斷自我學習和創新，有助

於確保品質。

學校推動全面品質管理可有以下策略（黃秋鑾，2009）：

- (一)加強行政層級溝通聯繫，建立行政品質共識；
- (二)營造學校行政品質文化，塑造學校經營願景；
- (三)適切滿足教師學生需求，激發團隊承諾；
- (四)建構學習型的學校生態，不斷進修持續改進；
- (五)發揮主動積極領導，支持參與品質提升；
- (六)分析學校行政系統，建立全面管理行政流程。

綜合全面品質管理的要點，對學校創新經營效能的啟示為：

- (一)強調團隊學習，讓組織所有成員參與。
- (二)不斷學習創新的過程以確保產品品質。
- (三)持續不斷的追求品質，乃學校創新經營過程中永續發展的目標。

肆、小結

「學校創新經營效能」是學校因應知識經濟時代，提升學校競爭力的重要力量，也是教育改革浪潮中無可避免的趨勢；它不但企圖要改變現狀，挑戰教育現實，更要追求卓越的未來。學校創新經營效能

在運作的目標、主體、內容、過程、以及結果評估方面都具有主動、積極、彈性、開放、多元的作為，這些作為並且具有新奇性、計畫性、創造性與教育性等特性。學校創新經營效能不僅有其社會的需求，亦有其學理的基礎，以提供良好的指引和理論依據，這些理論包括學習型組織理論、組織創新理論、組織創造力理論與全面品質管理理論，逐漸建構學校創新經營的知識基礎。學校創新經營效能是一個全方位和多面向的經營，在綜合整理各學者之定義觀點後，本研究對學校創新經營效能的定義為：「結合學校行政人員、教師、家長、學生與社區資源，透過創新經營的策略進而促使學校經營效能提昇，以期提高學校效能與永續發展。」根據研究目的及歸納各學者的研究層面，本

研究歸納出五大學校創新經營效能之層面，分別是：「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「資源整合創新效能」、「學生活動創新效能」及「校園環境創新效能」等五層面，來測量國中教師在學校創新經營各指標的知覺程度。

第三節 學校人力資源管理與學校創新經營效能相關研究

壹、學校人力資源管理的相關研究

人力資源的概念在教育界乃屬新興的管理議題，惟近年企業界管理理論大量引進教育界且受到知識經濟及學校組織再造理念的衝擊，相關文獻有逐漸增加的趨勢，透過本段落的探討以了解目前學校人力資源的現況：

謝宜倩（2002）以臺北縣公立國民小學現任校長、主任、組長、科任教師與級任教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係為研究主題，採用問卷調查法與深度訪談法進行研究。主要研究發現為：（一）不同「性別」、「年齡」、「教學年資」、「最高學歷」、「現任職務」受試者在「學校人力資源管理問卷」得分上達到顯著差異；而背景變項之「學校規模」、「學校地區」則未達到差異。（二）國民小學運用人力資源管理策略的實際情形尚佳。（三）良好的學校人力資源管理有助於提升組織承諾。

馬任賢（2003）以中部四縣市(含南投縣、彰化縣、臺中縣及臺中市等)公立國民小學校長、行政人員（含教師兼任者）及級任、科任教師等，對人力資源管理實施現況之知覺與態度為主題，採用問卷調查法與半結構式訪談進行研究。主要研究發現為：（一）國民小學教職人員對於人力資源管理的基本理念認知及態度偏於正向。（二）對於目前學校當中所推展的人力資源管理實施現況，普遍皆存有不符理想的現象。（三）不同性別、職務、學歷、服務年資及學校規模等

背景變項教職人員對於國民小學人力資源管理實施現況的知覺，有不同差異存在。

黎珈伶（2003）以臺北市、臺北縣、桃園縣等三縣市國民小學現任主任、組長、科任教師與級任教師為研究對象，探討國民小學學校本位課程發展下之人力資源管理與教師工作士氣之關係，採用問卷調查法進行研究。其主要研究發現為：（一）國民小學學校本位課程發展運用人力資源管理策略的實際情形尚佳。（二）國小教師知覺學校本位課程發展之人力資源管理各向度的得分高低依序為「育才策略」、「選才策略」、「留才策略」、「用才策略」、「晉才策略」。（三）不同「性別」、「年齡」、「最高學歷」、「學校規模」受試者在「學校本位課程發展之人力資源管理問卷」得分上達到顯著差異；而背景變項之「服務年資」、「是否擔任學校課程發展委員會或各學習領域課程設計小組成員」、「學校歷史」則未達到差異。

林慧蓉（2004）以雲林縣、嘉義縣、嘉義市、臺南縣、臺南市國民中學學校之校長、教師、教師兼行政為研究對象，探討學校人力資源運用與學校效能之關係，研究發方法為問卷調查法。主要研究發現為：（一）目前國民中學學校人力資源運用整體表現屬中等程度，尤其以「教師甄試」的現況知覺最高，其次為「教師發展」與「教師任用」，「教師績效評估」最低。（二）男性、資深、學歷高、兼任行政的國中教師所知覺到的人力資源運用較佳。（三）優質的人力資源管理能促使學校效能的提升。

徐美琴（2005）以臺中市國民小學學校之教師及教師兼行政者為研究對象，探討學校人力資源運用與學校效能之關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：（一）目前國民小學的人力資源管理現況屬於良好程度。（二）在不同教師個人變項中，性別、年齡、服務年資與所擔任職務在人力資源管理上具有顯著差異。（三）不同學校環境變項中，創校歷史以及學校規模在人力資源管理上具有顯著差

異。(四) 國民小學人力資源管理與學校效能具有顯著正相關。

盧中原(2006)以高雄市高雄縣市公立國民中學校長、主任、組長、導師與科任教師為研究對象，探討學校人力資源管理、學校組織變革與學校效能營之關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一) 國民中學學校人力資源管理整體表現屬於中上程度，尤以「人力選用」為最高。(二) 男性、年長、兼任行政國中教師知覺較高學校人力資源管理。(三) 中型學校、山地及偏遠地區之國中教師感受到較佳的學校人力資源管理。(四) 學校人力資源管理正向功能的發揮，有助於學校效能的提升。

鄭忠河(2006)以高雄縣國小教師為研究對象，探討學校人力資源管理與學校效能相關之關係，研究方法為問卷調查法。其主要研究結果為：(一) 國小教師對於人力資源管理中教師發展的認知與態度，呈高度認同；而國小教師對於人力資源管理中教師績效與評估的認知與態度，相對低於其他層面。(二) 不同性別、年齡、服務年資、擔任職務、教學地區、學校規模中，對於人力資源管理等各向度的認知情況均有明顯的不同。(三) 國民小學整體人力資源管理及各向度與整體學校效能及各向度之間均呈現顯著的正相關。

楊騰雲(2006)以全臺150所學校國民小學教師為研究對象，欲建構出人力資源管理效能衡量之指標，採用訪談法及問卷法進行研究。其主要研究發現為：(一) 我國國民小學人力資源管理效能衡量指標架構，包含「任用效能」、「開發效能」與「穩定效能」三個主要構面，「策略規劃與招募」、「遴選」、「安置」、「成員發展」、「績效評估」、「維持」與「福利」七個次要構面。

陳芬蘭(2006)以高雄縣國民小學教師為對象，探討校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研究，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一) 學校人力資源管理成效良好，但仍有進步空間。(二) 年齡、擔任職務等因素會影響教師對學校人力資源管

理的知覺程度。(三) 學校人力資源管理的落實，有助於提高教師組織承諾。

陳耀庭(2006)以桃園縣國民小學校長、主任、組長、人事主任(或兼辦人事人員)、級任教師、科任教師為對象，探討對學校人力資源管理認知與態度的情形，研究方法為問卷調查法及半結構訪談法。其主要研究發現為：(一)對學校人力資源管理有正向認知。(二)對學校人力資源管理的態度有正向傾向。(三)不同年齡、不同服務年資、擔任不同職務的國民小學教育人員對學校人力資源管理認知部分有差異。(四)不同服務年資、擔任不同職務的國民小學教育人員對學校人力資源管理態度部分有差異。(五)國民小學受外部因素及內部因素影響，致使學校人力資源管理工作未能落實。

呂佳靜(2006)以桃、竹、苗四縣市地區之公立國民小學專任教師(包含級任教師、科任教師)為主要研究對象。探討國民小學人力資源管理與教師工作生活品質之關係，研究方法為問卷調查法為主。其主要研究發現為：(一)國民小學人力資源管理整體表現尚佳，其中以「人力資源維持」層面表現最好。(二)男性教師、年齡較高、學歷較高、資深、職務較高的教師知覺國民小學人力資源管理較高。(三)小規模學校、偏遠地區學校的教師知覺國民小學人力資源管理較高。(四)國民小學人力資源管理與教師工作生活品質具有顯著的正相關。

林玉葉(2007)採問卷調查法為主、訪談法為輔，以臺北縣公立國民中學為研究對象，進行「學校人力資源管理對教師工作態度之影響—以臺北縣國中為例」研究，得到以下結論：(一)國民中學學校人力資源管理現況屬中等程度，教師對「教師甄選」現況知覺最高，依序為「教師發展」、「教師任用」、「教師績效評估」。(二)不同性別、年齡、婚姻狀態、服務年資、學歷、擔任職務、學校規模及學校地區教師對學校人力資源管理整體及其各構面現況知覺有顯著

差異。(三)國民中學學校人力資源管理整體及其各構面與整體教師工作態度及其各構面有顯著正相關。

劉衍甫(2007)採用問卷調查法以嘉義縣市國小教師為研究對象探討國民小學學校人力資源管理與教師專業成長關係之研究。主要研究發現為：(一)國小教師知覺學校人力資源管理層面以人力發展為最高，而績效評估層面最低，且在不同背景教師間仍有差異存在。(二)學校人力資源管理與教師專業成長間有相關存在。

林虹君(2008)採問卷調查法，以高雄縣市公立國民小學為研究對象，進行國民小學學校人力資源管理與學校效能關係之研究，得到以下結論：(一)目前國民小學人力資源管理整體表現屬高等程度，尤其以「發展策略」的知覺最高，其次為「任用策略」與「激勵策略」，「評鑑策略」最低。(二)不同性別、職務、年資、學校規模的教育人員對於學校人力資源管理整體及其各向度的現況知覺有顯著的差異。(三)國民小學人力資源管理整體及各向度與學校效能之間呈現顯著正相關。

黃祥宗(2008)採用問卷調查法以臺北市國民小學主任、組長為研究對象，探討人力資源管理與行政人員組織承諾之關係，其主要研究發現為：(一)臺北市國民小學人力資源管理屬中高程度，最高的為「適才適所」，最低為「績效評估」。(二)不同年齡、行政服務年資、擔任職務、學校規模、學校歷史之不同而有顯著差異，其餘在性別、學歷、服務處室之不同則無差異(三)人力資源管理與行政人員承諾屬中度相關。

陳昌華(2009)以屏東縣國民小學教師為研究對象。探討國民小學人力資源管理策略與學校組織文化類型關係之研究。其主要研究發現為：(一)國民小學人力資源管理的知覺程度，持正面的接近「大部分同意」的態度(二)學歷較高、年長、資深、兼執行政的教師知覺國民小學人力資源管理較高(三)偏遠地區學校的教師知覺國民小學

人力資源管理較高(四)國民小學人力資源管理與教師工作生活品質具有顯著的正相關。

李基福(2009)採用問卷調查法以臺南縣國小教師為研究對象，探討國民小學教師知覺學校人力資源管理與學校效能關係。其主要研究發現為(一)教師知覺人力資源管理為中等以上程度。(二)學校人力資源管理因學歷、擔任職務學校地區及學校規模有顯著差異。(三)學校人力資源管理與學校效能呈正相關。

許素梅(2010)採用問卷調查法以臺灣本島22縣市(包含臺北、高雄市)之公立國民小學為調查對象探究國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢三者間關聯性。其主要研究結果發現：(一)國民小學學校具有「中高度」人力資源管理作為，受試者對學校人力資源管理中評價最高的是「人力激勵」。(二)男性、年紀長、年資淺、兼任行政、研究所以以上、小型學校、偏遠地區學校、設校年資淺學校之教師知覺到較高的學校人力資源管理。(三)國民小學人力資源管理與教師核心能力對學校競爭優勢具有顯著的影響效果。

林水木(2010)以中部地區四個縣市(臺中市、臺中縣、彰化縣、南投縣)之公立國民小學教育人員為主要結論為研究對象主要探討探討國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營之關係，其研究結果為：(一)國民小學人力資源管理現況良好。(二)不同背景變項教育人員在人力資源管理上有差異。(三)國民小學人力資源管理與創新經營具有典型相關。(四)行政組織運作可透過人力資源管理的中介作用，正向影響學校創新經營。

本研究以國內研究學校人力資源管理的研究為基礎，進行文獻回顧與分析，並將其以研究方法、研究變項、研究對象、研究結果四個角度加以分析如下：

(一) 以研究方法觀之

國內研究人力資源管理議題的研究者，其研究方法取向仍以量化

的研究取向為主，20篇研究當中除5篇研究之外：謝宜倩（2002）國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究；馬任賢(2003)國民小學教職人員對人力資源管理實施現況之知覺與態度；楊騰雲（2006）國民小學人力資源管理效能衡量指標建構之研究；陳耀庭（2006）國民小學教育人員對學校人力資源管理認知與態度之研究—以桃園縣為例；林玉葉(2007)學校人力資源管理對教師工作態度之影響--以臺北縣國中為例。除楊騰雲（2006）之研究為指標建立外，其餘皆透過訪談法來強化論點。

（二）以研究變項觀之

茲將研究角度分為學校效能、滿足成員需求、組織領導相關、人力資源本身四類，茲將各角度整理如表2-8：

表2-8 學校人力資源管理相關研究變項分類

研究變項分類	相關論文	篇數
人力資源本身變項	人力資源效能衡量指標的建立（楊騰雲，2006）、人力資源管理的實施現況與知覺態度（馬任賢，2003；陳耀庭，2006）	3
滿足成員需求	教師工作士氣（黎珈伶，2003）、教師工作生活品質（呂佳靜，2006）、教師工作態度（林玉葉，2007）、教師專業成長(劉衍甫，2007)、教師核心能力(許素梅，2010)	5
組織及領導	組織承諾(謝宜倩，2002；陳芬蘭，2006；黃祥宗，2008)、組織變革(盧中原，2006)、策略領導（陳芬蘭，2006）、組織文化類型(陳昌華，2009)、行政組織運作與創新經營(2010，林水木)	6
學校效能競爭優勢	學校效能(翁建銘，2004；林慧蓉，2004；徐美琴，2005；盧中原，2006；鄭忠河，2006；林虹君，2008；李基福，2009)；競爭優勢(許素梅，2010)	8

資料來源：研究者整理。

（三）以研究對象觀之

大多以國民小學為研究對象，以公立國民中學教師為研究對象僅有3篇：林慧蓉（2004）學校人力資源運用與學校效能之關係；盧中原（2006）高雄市國民中學學校人力資源管理、學校組織變革與學校

校能關係之研究；林玉葉(2007)學校人力資源管理對教師工作態度之影響--以臺北縣國中為例。

(四) 以研究結果觀之

學校人力資源管理的背景變項分為人員背景變項與學校背景變項，根據相關論文研究結果可以發現其對於學校人力資源管理仍有差異，茲將相關差異情形及人力資源管理實施現況整理如表2-9：

表2-9 學校人力資源管理相關研究結果分析

研究者	現況	人員背景變項					學校背景變項	
		性別	學歷	年資	年齡	職務	學校規模	學校地區
謝宜倩 (2003)	尚佳	男> 女	研究所> 其他	資深> 資淺	年長> 年輕	兼行政> 未兼行政	X	X
馬任賢 (2003)	不符 理想	男> 女	學歷高> 學歷低	21年以 上佳	年長> 年輕	兼行政> 未兼行政	小>大	偏遠> 其他
黎珈玲 (2003)	尚佳	男> 女	師範、師 專>學士 、研究所	X	51以上 >41-50	X	X	X
林慧蓉 (2004)	中等 程度	男> 女	研究所四 十學分班 佳	21年以 上>未 滿5年 、5-10 年	—	校長> 其他	X	雲林縣 >台南 縣
徐美琴 (2005)	中上	男> 女	X	資深> 資淺	41-50以 上>30 歲	兼行政> 未兼行政	12班以 下>25- 36班以 上	—
盧中原 (2006)	良好	男> 女	X	資深> 資淺	41-50歲 佳	兼行政> 未兼行政	25-48班 佳	山地偏 遠地區 >鄉鎮、 都市
鄭忠河 (2006)	高度 認同	男> 女	X	21年以 上>其 他	51~55> 其他	兼行政> 未兼行政	6班以 下、7-12 班>25 -36班、 37班以 上	旗山區 >其他
陳芬蘭 (2006)	良好	X	X	X	41-50、 51以上 >31-40	教師兼主 任>級任 及科任	X	—
陳耀庭 (2006)	正向	X	X	11-20 年、21 年以上 >6-10 年	41-50 >31-40	兼行政> 未兼行政	X	X

表2-9 學校人力資源管理相關研究結果分析(續)

研究者	現況	人員背景變項					學校背景變項	
		性別	學歷	年資	年齡	職務	學校規模	學校地區
呂佳靜 (2006)	尚佳	男>女	學歷高> 學歷低	資深> 資淺	年長> 年輕	兼行政> 未兼行政	12班以 下>13 班以上	偏遠> 一般
林玉葉 (2007)	正向	男>女	研究所四 十學分> 一般大學	資深> 資淺	51>其 他	兼行政> 導師	61班以 上>13 -24班、 12班以 下	市區> 偏遠
劉衍甫 (2007)	良好	男>女	研究所四 十學分> 師範院校	X	—	兼行政> 級任	12班以 下>13- 24班	—
林虹君 (2008)	高等	男>女	X	16年以 上>5年 以下	—	兼行政> 未兼行政	12班以 下、13- 24班 >25班 以上	X
黃祥宗 (2008)	中高	X	X	資深> 資淺	50歲以 上>30 -39、未 滿30	兼行政> 未兼行政	中型> 大型	—
陳昌華 (2009)	正面	X	研究所> 師範院 校、一般 大學、專 科	21年以 上>11- 20年、 10年以 下	51歲以 上佳	兼行政> 未兼行政	X	偏遠、 鄉鎮> 都市
李基福 (2009)	中上	X	學歷低> 學歷高	X	X	兼行政> 未兼行政	小型> 大型	偏遠> 其他
許素梅 (2010)	中高 度	男>女	學歷高> 學歷低	資深> 資淺	年長> 年輕	兼行政> 未兼行政	小>大	偏遠> 其他
林水木 (2010)	良好	男>女	學歷低> 學歷高	資深> 資淺	年長> 年輕	兼行政> 未兼行政	X	X

“X”為未達顯著差異；“—”者代表未討論該變項

資料來源：研究者整理。

貳、學校創新經營相關文獻

陳佳秀(2006)以臺中縣市及苗栗縣國民中學教師為研究對象，探討國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能之影響，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)臺灣地區中部三縣市國民中學創新經營效能屬中等程度。(二)女性校長創新經營效能優

於男性校長。(三) 校長變革領導與學校創新經營效能、知識分享與學校創新經營效能為高度相關。(四) 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。

謝明昇(2007)以臺北縣國小校長、主任、組長、教師為研究對象，探討品牌管理與學校創新經營效能之關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)臺北縣教育人員知覺的學校創新經營效能之現況達到高度知覺程度。(二) 不同「性別」、「年齡」、「擔任職務」、「服務年資」、「最高學歷」之教育人員所知覺的學校創新經營效能有顯著差異。(三)「顧客滿意度」對於整體學校創新經營效能具有良好的預測力。

劉富明(2008)以桃園縣國小教師為研究對象，探討團隊組織運作與學校創新經營效能之關係，研究方法問卷調查法。主要研究發現為：(一)桃園縣國民小學教師學校創新經營效能知覺屬於中高程度。(二)不同職務、最高學歷、服務年資、學校地區、擔任校長年資之教育人員所知覺的學校創新經營效能有顯著差異。(三)團隊組織運作與學校創新經營效能有中高度相關。

高淑真(2008)以臺北縣國民小學主任、組長、教師為研究對象，探討校長領導取向與學校創新經營效能之關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)臺北縣國民小學學校創新經營效能屬於中上程度。(二)不同職務、不同學歷校長、不同學校規模之教師所知覺的學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長領導取向對整體學校創新經營效能有顯著的正相關。

吳明雅(2008)以臺北縣市國民小校長及教師為研究對象，探討校長變革領導與學校創新經營效能之關係，研究方法為問卷調查法及訪談法。主要研究發現為：(一)臺北縣市創新經營效能屬於中等程度。(二)校長年資、年齡、學校規模、學校地區、學校校齡其在學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長變革領導對學校創新經營效能有高度

的正相關。

黃秋鑾(2009)以臺灣地區縣市國民中學教育人員(校長、主任、組長和教師)為研究對象，探討校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能之關係，研究方法為問卷調查法、訪談法。主要研究發現為：(一)臺灣地區創新經營效能現況達於中度表現。(二)校長性別、服務年資、學歷與學校規模、學校地區在學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能三者，兩兩之間均存在高度的正相關。

陳建銘(2009)以臺灣地區縣市國民小學教育人員主任、組長和教師為研究對象，探討校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能之關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)國民小學創新經營效能整體及各層面表現良好。(二)校長性別、服務年資、學歷與學校規模、學校地區在學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能三者之間具有密切的正相關。

沈裕清(2010)以桃園縣、新竹縣市及苗栗縣主任、組長教師為研究對象，探討國民中學校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)學創新經營效能運作現況的知覺良好。(二)校長性別、總年資、學校地區、學校歷史、學校規模在學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長策略領導、組織文化與學校創新經營效能三者之間具有密切的正相關。

蔡政道(2010)以國民小學教師為研究對象，探討國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係，研究方法為問卷調查法。主要研究發現為：(一)國民小學創新經營效能整體及各層面的表現良好。(二)校長年齡、學歷、總年資、學校地區、學校歷史、學校規模在學校創新經營效能有顯著差異。(三)校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能三者之間具有密切的正相關。

仲秀蓮(2011)以臺灣地區國民小學的校長、主任、組長及教師為

研究對象，探討臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究，研究方法為問卷調查法。主要研究結果發現為：(一)國民小學創新經營效能的現況屬於中等程度之表現。(二)學校規模在學校創新經營效能上具有顯著差異，其餘的背景變項（校長性別、校長年齡、校長年資、校長最高學歷、學校校齡、學校地區）在學校創新經營效能上未具顯著差異。(三)校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能三者之間具有密切的正相關。(四)校長正向領導、學校文化及學校創新經營效能兩兩之間具有高度正相關。

周婉玲(2011)以臺北市立國民中學之教師為對象，探討臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究。主要研究發現為：(一)臺北市國民中學整體學校創新經營效能現況屬良好程度。(二)不同職務背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異。(三)不同學校歷史及校長年齡背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差。(四)校長變革領導與學校創新經營效能之間具有正相關；教師組織承諾與學校創新經營效能之間具有正相關。

簡正一(2011)以臺北及新北市公立國民小學教師為研究對象向，探討國民小學教師知識管理、教師組織公民行為與學校創新經營效能之關係。研究方法為調查研究法。其研究結果如下：(一)國民小學教師普遍認同學校創新經營效能。(二)不同性別、年資、學歷、擔任職務之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異。(二)國民小學教師知識管理、教師組織公民行為對學校創新經營效能具有正面預測力。

湯為國(2012)以臺北市公立國民小學教師為研究對，探討國民小學校長知識領導、教師工作壓力與學校創新將營效能之關係。研究方法為問卷調查法。主要研究結果為：(一)臺北市國民小學學校創新經營效能表現為中高程度。(二)不同年資、年齡、擔任職務之教師對於

學校創新經營效能的知覺具有顯著差異。(二)國民小學校長知識領導對學校創新經營效能具有高度相關。

本研究以國內研究學校創新效能的研究為基礎，進行文獻回顧與分析，並將其以研究方法、研究變項、研究對象、研究結果四個角度加以分析如下：

(一) 以研究方法觀之

國內研究學校創新經營效的研究者，其研究方法取向仍以量化的研究取向為主，13篇研究當中除2篇研究之外：吳明雅(2009)台北縣市國民小學校長變革領導與學校創新經營效能關係之研究、黃秋鑾(2009)臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新營效能關係之研究，皆透過訪談法來強化論點。

(二) 以研究變項觀之

茲將研究變項分為校長領導、知識學習、與組織變項三類，茲將各變項整理如表2-10：

表2-10 學校創新經營效能相關研究變項分類

研究變項分類	相關研究	篇數
校長領導變項	變革領導(陳佳秀, 2007; 吳明雅, 2008; 周婉玲, 2011)、領導取向(高淑貞, 2008)、知識領導(黃秋鑾, 2009; 黃智偉, 2009; 湯為國, 2012)、策略領導(陳建銘, 2009; 沈裕清, 2010)、科技領導(蔡政道, 2010)、正向領導(仲秀蓮, 2011)、品牌管理(謝明昇, 2007)、知識管理(簡正一, 2011)	13
知識學習變項	知識分享(陳佳秀, 2007)、學習社群(黃秋鑾, 2009)、組織學習(陳建銘, 2009)	3
組織變項	團隊組織運作(劉富明, 2008)、組織文化(蔡政道, 2010; 沈裕清, 2010; 仲秀蓮, 2011)、組織承諾(周婉玲, 2011)、組織公民行為(簡正一, 2011)	6

資料來源：研究者整理。

(三) 以研究對象觀之

大多以國民小學為研究對象，以公立國民中學教師為研究對象僅有5篇：陳佳秀（2007）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—以臺灣地區中部三縣市為例；黃秋鑾(2009)臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新營效能關係之研究；黃智偉(2009)兩岸前期中等教育階段校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究-以臺北市和南京市為例；沈裕清(2010)國中校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究；周婉玲(2011)臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究。

(四) 以研究結果觀之

學校創新經營效能的背景變項分為人員背景變項與學校背景變項，根據相關論文研究結果可以發現其對於學校創新經營效能仍有差異，茲將差異情形及創新經營效能實施現況整理如表2-11

表2-11學校創新經營效能相關研究結果分析

研究者	現況	人員背景變項					學校背景變項	
		性別	學歷	年資	年齡	職務	學校規模	學校地區
謝明昇 (2007)	高度知覺	男>女	學歷高>學歷低	資深>資淺	年長>年輕	兼行政>未兼行政	X	X
劉富明 (2008)	中高度	X	師專專科>一般大學非教育系	26年以上>6-15年	X	教師兼主任>教師(含科任)	X	縣轄市>鄉鎮
高淑真 (2008)	中上	X	X	11-20年及21年以上最高	—	教師兼主任>組長、級任、科任	12班以下、13-59>60班以上	—
吳明雅 (2008)	中等	X	X	資深>資淺	年長>年輕	校長	61班以上>36-60班	X
黃秋鸞 (2009)	中度	男>女	博碩士>研究所40學分班	4年以下>5-8年	X	校長	12班以下>13-48班、49班以上	南區>東區
陳建銘 (2009)	良好	男>女	碩士>四十學分班	8年以上、4-8年>未滿4年	X	校長	49班以上>13-48班、12班以下	都市>鄉鎮
沈裕清 (2010)	良好	男>女	X	X	—	校長	7班以下>15-35班、36班以上	偏遠>鄉鎮、都市
蔡政道 (2010)	良好	X	博碩士>學士	未滿4年、8年至未滿12年>4年至未滿8年	未滿50>50上	校長	12班以下>13-48班	省轄市>直轄市
仲秀蓮 (2011)	中等	X	X	X	X	校長	大 型>小 型	X
周婉玲 (2011)	良好	X	X	X	X	兼行政>導師	X	—
簡正一 (2011)	中高	男>女	博士>大學及碩士	16-25年最高	X	兼行政>未兼行政	X	—
湯為國 (2012)	中高	X	X	15~25、25年以上>5~15年	51歲以上>31~40歲	兼行政>未兼行政	X	X

資料來源：研究者整理。

叁、人力資源管理與學校創新經營效能關係之相關研究

有關人力資源管理與學校創新經營效能之研究，目前尚缺乏相關文獻針對此兩變項作探討。茲引入企業界相關文獻，來瞭解人力資源管理與學校創新經營效能的關係。

王怡文(2006)以天下雜誌2003創新標竿企業的調查結果與經濟部產業科技發展協進會2001-2004 卓越創新成就獎與傑出創新企業獎的資料作為個案選取的基礎，選取九家致力創新並有良好創新成果的企業為研究對象針對組織創新與人力資源管理之關係，採用個案研究法，主要研究結果發現：

一、成功企業創新在不同創新領域所需的組織創新能力

- 1.產品創新的成功有賴組織市場認知能力、研發技術能力與跨功能整合能力。
- 2.製程創新的成功有賴組織的研發技術能力。
- 3.行銷創新的成功有賴組織的市場認知能力與跨功能整合能力。
- 4.管理創新的成功有賴組織的跨功能整合能力與財務能力。

二、成功企業創新所需具備的創新性文化

- 1.創新性文化的投入強調企業理念標榜、領導者提倡與資源給予。
- 2.創新性文化的運作強調溝通順暢、授權明確與員工參與。
- 3.創新性文化的產出強調組織學習、嘗試錯誤與異質聲音。

三、整合出企業創新在不同創新類型所需的人力資源實務。

劉士吟(2006)以天下雜誌於2005 年所出版「天下1000 大製造業」中，排名前500 大之高科技公司(共256家)之研發部門主管與員工為母群體，以隨機抽樣的方式選取125 家公司做為施測對象，探討高科技公司人力資源管理活動、研發人員創造力對組織創新能力之影響，採用問卷調查法，研究結果發現：

- 一、高科技公司人力資源管理活動對於提升研發人員創造力與組織創新能力均有助益，且研發人員創造力對組織創新能力亦有正向影響。

二、研發人員創造力，對人力資源管理活動與組織創新能力關係有「部分中介」效果。

三、在研發人員整體經驗慣性高時，會減弱研發人員創造力對組織創新能力的正向影響，而整體經驗慣性低時，則會增強研發人員創造力對組織創新能力的正向影響。

郭宗賢（2008）以我國電子工業上市上櫃659家科技公司為問卷調查對象，探討人力資源管理、組織學習、組織創新、知識管理能耐對組織績效之關聯性，採用問卷調查法，研究結果發現：

一、我國電子工業上市上櫃科技公司的人力資源管理、組織學習、組織創新、知識管理能耐、組織績效之實施現況均達到中等程度。

二、有效的人力資源管理可藉由組織學習、組織創新及知識管理能耐的整合性規劃來完成組織目標、強化組織整體競爭力。

三、有效的組織學習可提升組織創新能力與累積知識管理能耐，且能有效提升組織績效。

四、有效的組織創新可藉由組織成員知識管理能耐的養成，奠定組織永續經營的基礎。

盧業雯（2008）從天下雜誌2006年製造業營業收入排名前250大之中選取201家企業進行研究，並以人力資源主管為問卷發放對象，探討人力資源實務與組織創新績效之關係，採用問卷調查法，研究結果發現：

一、組織創新能力能顯著正向影響組織創新績效。

二、創新型文化能顯著正向影響組織創新績效。

三、人力資源實務能顯著正向影響組織創新績效。

四、人力資源實務能顯著正向影響組織創新能力。

五、組織創新能力對人力資源實務與組織創新績效之間具中介效果。

六、人力資源實務能顯著正向影響創新型文化。

七、創新型文化對人力資源實務與組織創新績效之間具中介效果。

曾淑惠(2009)以台灣保險產業為研究對象，探討體制性人力資源管理、個人學習能力、個人創新、工作績效之關係，採用問卷調查法，主要研究結果為：

- 一、保險產業體制性人力資源管理對個人學習能力有顯著影響。
- 二、保險產業之體制性人力資源管理對個人創新有顯著正向影響。
- 三、保險產業之體制性人力資源管理對工作績效有顯著正向影響。
- 四、保險產業之個人創新對工作績效有顯著正向影響。
- 五、保險產業之體制性人力資源管理會透過個人學習能力、個人創新對個人工作績效皆產生中介關係。

林水木(2010)以中部地區四個縣市（臺中市、臺中縣、彰化縣、南投縣）之公立國民小學教育人員為主要結論為研究對象主要探討國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營之關係，採用問卷調查法，其研究結果為：

- 一、國民小學人力資源管理現況良好。
- 二、國民小學學校創新經營現況良好。
- 三、不同背景變項教育人員在人力資源管理上有差異。
- 四、不同背景變項教育人員在學校創新經營上有差異。
- 五、國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營之間具有正相關。
- 六、行政組織運作可透過人力資源管理的中介作用，正向影響學校創新經營。

林正和(2011)透過問卷調查法，調查台灣地區前一千大高科技產業，以了解企業組織如何透過承諾型人力資源管理實務來影響組織的創新績效，並且進一步探討員工們的知識創新管理行為是否在人力資源管理實務與組織創新績效之間有其中介效果，其研究結果為：

- 一、承諾型人力資源管理實務對於員工知識分享行為有正向的影響。
- 二、承諾型人力資源管理實務對於員工知識創新行為有正向的影響。

三、企業組織可藉由承諾型人力資源管理實務來達到提昇組織創新績效的目的，但無法透過員工知識創新管理行為為中介影響。

綜合上述學者的研究發現，人力資源管理和組織創新是正相關的，且亦有部分研究(盧業雯，2008)指出人力資源管理促進了創新績效。





第三章 研究設計與實施

本研究之研究目的乃在了解臺北市國中學人力資源管理與學校創新經營的現況，並探討二者之關聯。本研究以文獻分析法及問卷調查法進行研究。首先就文獻分析法透過各種國內外資料庫，針對「學校人力資源」、「學校創新經營效能」等關鍵字進行檢索，以形成本研究之研究架構。再以自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係調查問卷」作為評量工具進行調查，並運用統計分析，探討研究變項間的關聯。

本章共分為五小節。第一節為研究架構，敘述本研究之背景變項和主要研究變項之關係；第二節為研究對象，明確界定本研究問卷發放對象；第三節為研究工具，說明本研究問卷編製過程及問卷內容；第四節為實施程序，將研究各階段進行說明，以及第五節為資料處理，以 SPSS19 進行統計分析以下分別進行說明。

第一節 研究架構

本研究以「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之探討」為主題進行研究。根據研究動機與目的、待答問題、相關文獻資料之分析整理後，形成研究架構，如圖 3-1：

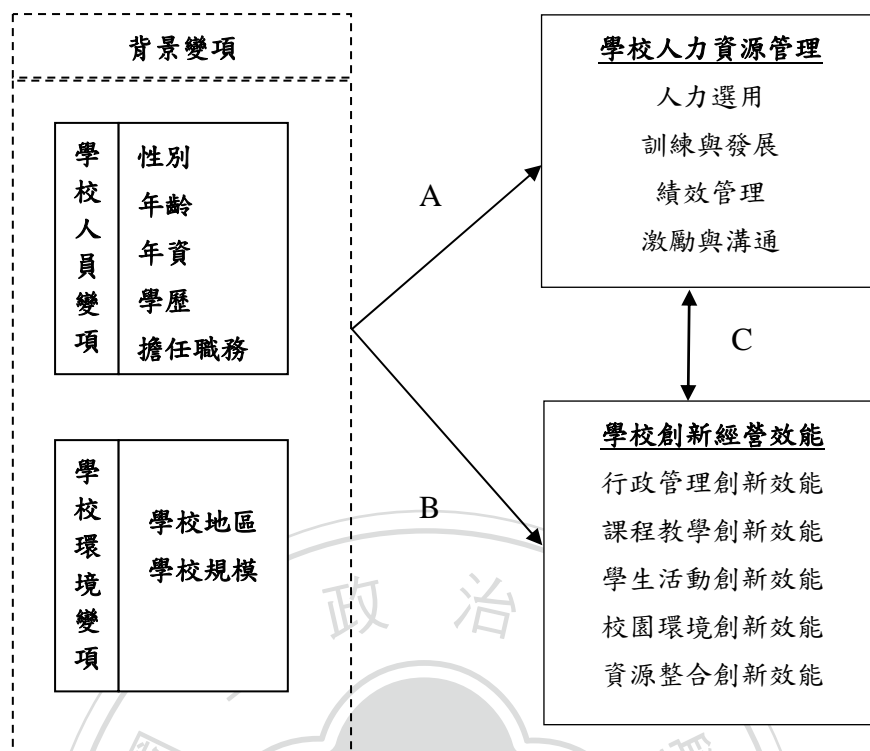


圖 3-1 研究架構

壹、研究架構圖說明

本研究架構中的研究路徑分述如下：

- 一、路徑 A 旨在探討不同背景變項(學校人員性別、學校人員年齡、學校人員年資、學校人員學歷、學校人員擔任職務、學校規模、學校地區)在學校人力資源管理各層面之現況為何。
- 二、路徑 B 旨在探討不同背景變項(學校人員性別、學校人員年齡、學校人員年資、學校人員學歷、學校人員擔任職務、學校規模、學校地區)在學校創新經營效能各層面之現況為何。
- 三、路徑 C 旨在探討國民中學人力資源管理各層面(人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通)與學校創新經營效能各層面(行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能)，兩者之間的相關。

貳、研究變項說明

一、學校人力資源管理

係指依自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係調查問卷」中的學校人力資源管理量表得分為主。包括人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四個層面。

二、學校創新經營效能

係指依自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營關係調查問卷」中的學校創新經營效能量表得分為主。包括行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五個層面。

一、背景變項

(一)學校人員變項

- 1.性別：分為男、女。
- 2.年齡：分為30歲(含)以下、31~40歲、41~50歲、51歲(含)以上。
- 3.服務年資：分為10年(含)以下、11~20年、21年(含)以上。
- 4.學歷：分為師大及一般大學(含學程班)、碩士(含四十學分班)、博士。
- 5.擔任職位：分為教師兼行政(含主任、組長)、導師、專任教師。

(二)學校環境變項

- 1.學校規模：分為小型(24班以下)、中型(25~48班)、大型(49班以上)。
- 2.學校地區：分為東、西、南、北四大區。其中東區包含松山區、信義區、大安區；西區包括中山區、中正區、大同區；南區包括萬華區、文山區、南港區；北區包括內湖區、士林區、北投區。

第二節 研究對象

本研究以問卷調查法為主，依據臺北市教育局統計室之統計資料，採分層隨機抽樣及隨機取樣之方式選擇研究對象，以下即針對正式問卷調查對象說明之。

壹、二階段分層隨機抽樣

本研究研究者以「99學年度國民中學年度概況表」(臺北市政府教育局，2012)將台北市十二個行政區(松山區、信義區、大安區、中山區、中正區、大同區、萬華區、文山區、南港區、內湖區、士林區、北投區)劃分為東、西、南、北四大區。其中東區包含松山區、信義區、大安區；西區包括中山區、中正區、大同區；南區包括萬華區、文山區、南港區；北區包括內湖區、士林區、北投區。並將各區之學校依班級數分為三種類型：小型學校—24班以下、中型學校—25~48班、大型學校—49班以上，依臺北市各區學校數之比例，再依各區學校規模的比例進行二階段的分層隨機抽樣，抽樣學校數共所，其中大型學校佔10所；中型學校佔10所；小型學校佔14所，如表3-1：

貳、簡單隨機抽樣

依據分區和學校規模抽取的學校樣本數當中，依簡單隨機抽樣的方式在24班以下的學校中抽取3位教師兼行政人員(主任、組長)、2位導師、3位專任教師；25~48班學校抽取5位教師兼行政人員(主任、組長)、4位導師、5位專任教師；49班以上學校抽取7位教師兼行政人員(主任、組長)、6位導師、7位專任教師，其抽樣人數如表3-2：

表 3-1 正式問卷抽樣學校校數分配表

區別	行政區 (校數)	各區校 數	所佔比例 (預計各區抽樣 校數)	學校規模現有校數 (依規模比例取樣校數)		
				大	中	小
東 區	松山區(6)	18	26%(9)	6	6	6
	信義區(4)			(3)	(3)	(3)
	大安區(8)					
西 區	中山區(7)	18	26%(9)	2	7	9
	中正區(5)			(1)	(3)	(5)
	大同區(6)					
南 區	萬華區(4)	14	20%(6)	2	6	6
	文山區(7)			(1)	(3)	(2)
	南港區(3)					
北 區	內湖區(6)	20	28%(10)	9	3	8
	士林區(8)			(5)	(1)	(4)
	北投區(6)					
總計		70	100%(34)	19 (10)	22 (10)	29 (14)

表 3-2 正式問卷樣本分配表

學校規模	24 班以下	25~48 班	49 班以上	小計
樣本職位				
教師兼行政人員	3*14	5*10	7*10	162
導師	2*14	4*10	6*10	128
專任教師	3*14	5*10	7*10	162
總計	112	140	200	452

參、問卷調查對象

本研究母群體共計發出問卷 452 份，回收問卷 359 份，剔除填答不完全者回收有效問卷 353 份，有效問卷回收率 78.09%，茲就各項基本資料的分布情形如表，分別如列於表 3-3：

表 3-3 問卷填答者基本資料表

項目	組別	人數	百分比
性別	男	134	38
	女	219	62
年齡	30歲(含)以下	59	16.7
	31-40歲	149	42.2
	41-50歲	127	36.0
	51歲(含)以上	18	5.1
服務年資	10年(含)以下	143	40.5
	11-20年	148	41.9
	21年(含)以上	62	17.6
擔任職務	教師兼行政	146	41.3
	導師	94	26.7
	專任教師	113	32.0
學歷	師大及一般大學 (含學程班)	150	42.5
	碩士(含四十學分班)	199	56.4
	博士	4	1.1
學校規模	24班(含)以下	72	20.4
	25-48班	63	17.8
	49班(含)以上	218	61.8
學校地區	東區	113	32.0
	西區	70	19.8
	南區	29	8.2
	北區	141	39.9

由上述表格可知於年齡背景變項中「51歲(含)以上」教師僅有18人，故將此組別合併至「41-50歲」組別，改為「41歲(含)以上」145人；於學歷背景變項中學歷為「博士」之教師有4人，因此將此組別合併至「碩士(含四十學分班)」組別，改為「碩士(含四十學分班)及博士」203人。

第三節 研究工具

本研究採問卷調查法，為蒐集研究所需資料，參考相關文獻資料後乃自編「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係調查問卷」，問卷內容分為三部份，分別為「背景相關資料」、「學校人力資源管理量表」、「學校創新經營效能量表」，以下就本問卷之編製過程及內容分述如下：

壹、問卷編製過程

本問卷先依文獻探討所得資料，擬定問卷相關架構，並請教指導教授、學校內部相關人員之意見修訂問卷架構之語句及初步內容，再諮詢專家學者修訂問卷內容；最後根據專家之意見修編正式問卷。

一、編製依據

研究者依據學校人力資源管理及學校創新經營效能相關碩博士論文、期刊、統計學及研究法等文獻書籍，由本研究架構進一步編擬調查之問卷。

二、設計問卷題目

依據研究架構進行問卷题目的編擬，並與指導教授討論，針對不足處予以增修，以完成調查問卷初稿之編擬。

三、透過專家意見審查修正問卷題目

問卷初稿完成後，透過指導教授之推薦(見附錄一)，函請八位學者專家(見表 3-4)，進行專家意見調查(見附錄二)，針對問卷初稿之內容提供意見，以確定問卷之妥適性，經綜合專家學者所提供之建議(見附錄三)，並與指導教授討論後，修正問卷內容(見附錄四)。

四、修正問卷後定稿

為使問卷之內容更為周延，研究者在綜合各方意見後對問卷內容

進行修改，編修後請指導教授審核，以完成正式問卷之定稿(見附錄五)。

表 3-4 專家學者名單(依姓氏筆劃)

編號	專家姓名	服務單位	職稱
1	井敏珠	康寧護校	副校長
2	王意蘭	臺北市龍門國中	校長
3	陳木金	政治大學教育系	教授
4	陳麗英	臺北市木柵國中	校長
5	曾美蕙	臺北市明德國中	校長
6	楊淑萍	臺北市中正國中	校長
7	劉春榮	臺北市教育大學	副校長
8	戴麗緞	臺北市敦化國中	校長

貳、問卷內容

一、「背景相關資料」

(一)學校人員變項

- 1.性別：分為男、女
- 2.年齡：分為 30 歲(含)以下、31~40 歲、41~50 歲、51 歲(含)以上。
- 3.服務年資：分為 10 年(含)以下、11~20 年、21 年(含)以上。
- 4.學歷：分為師大及一般大學(含學程班)、碩士(含四十學分班)、博士。
- 5.擔任職位：教師兼行政(含主任、組長)、導師、專任教師。

(二)學校環境變項

- 1.學校規模：分為小型(24 班以下)、中型(25~48 班)、大型(49 班以上)。
- 2.學校地區：分為東、西、南、北四大區。其中東區包含松山區、信義區、大安區；西區包括中山區、中正區、大同區；

南區包括萬華區、文山區、南港區；北區包括內湖區、士林區、北投區。

二、「學校人力資源管理量表」

係指依自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係調查問卷」中的人力資源管理量表得分為主。包括人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四個層面。

三、「學校創新經營效能量表」

係指依自編之「國民中學人力資源管理與學校創新經營關係調查問卷」中的學校創新經營量表部分為主。包括行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五個層面。

第四節 實施程序

本研究旨在探討國中人力資源管理與學校創新經營效能彼此之關係。茲就研究實施程序說明如下：

一、準備階段

(一)決定研究方向與擬定主題

透過廣泛閱讀文獻，搜尋可行並符合興趣之研究主題，透過初步的探討與分析，以掌握研究主題與範圍，並與指導教授討論研究可行性與研究方向、目的。經多次探討與修正研究內涵，最後確定研究主題。

(二)文獻探討與資料蒐集

針對本研究主題閱讀相關國內外圖書、期刊、論文資料，歸納整理各個研究變項的內涵與層面，大約花費 3 個月分析與彙整文獻內容，以作為本研究之學理基礎。

(三)擬定研究架構

依據文獻探討之結果，研擬本研究之架構，在與指導教授討論後加以修正，完成研究架構為作為本研究後續之依據。

(四)編製調查問卷初稿

依據研究架構編定本研究之問卷初稿，並與指導教授討論，針對不足處予以編修，以完成調查問卷之初稿。

(五)專家審查問卷內容效度

依據指導教授之推薦，函請八位專家學者及實務工作者，進行專家意見調查，針對初步問卷提供修正及意見，由研究者刪除不適合題項，適合題項語句修正，編製成調查問卷。

二、實施階段

(一)實施問卷調查

研究對象設定於臺北市國民中學教師，採分層隨機抽樣方式，郵寄問卷附回郵或採聯絡箱回送方式。

(二)彙整問卷及統計分析

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 for Windows 19.0 版套裝軟體，進行各項統計分析。

三、完成階段

(一)撰寫研究結果並提出結論與建議

根據資料分析之結果，綜合出本研究之研究結果。依據研究結果，提出結論與建議，撰寫論文，並經多次與指導教授，修正論文。

(二)完成論文初稿，進行論文口試。

(三)依據論文口試委員之意見進行修正，完成正式論文。

依據各階段實施程，繪製本研究實施程序流程圖，如圖 3-2：

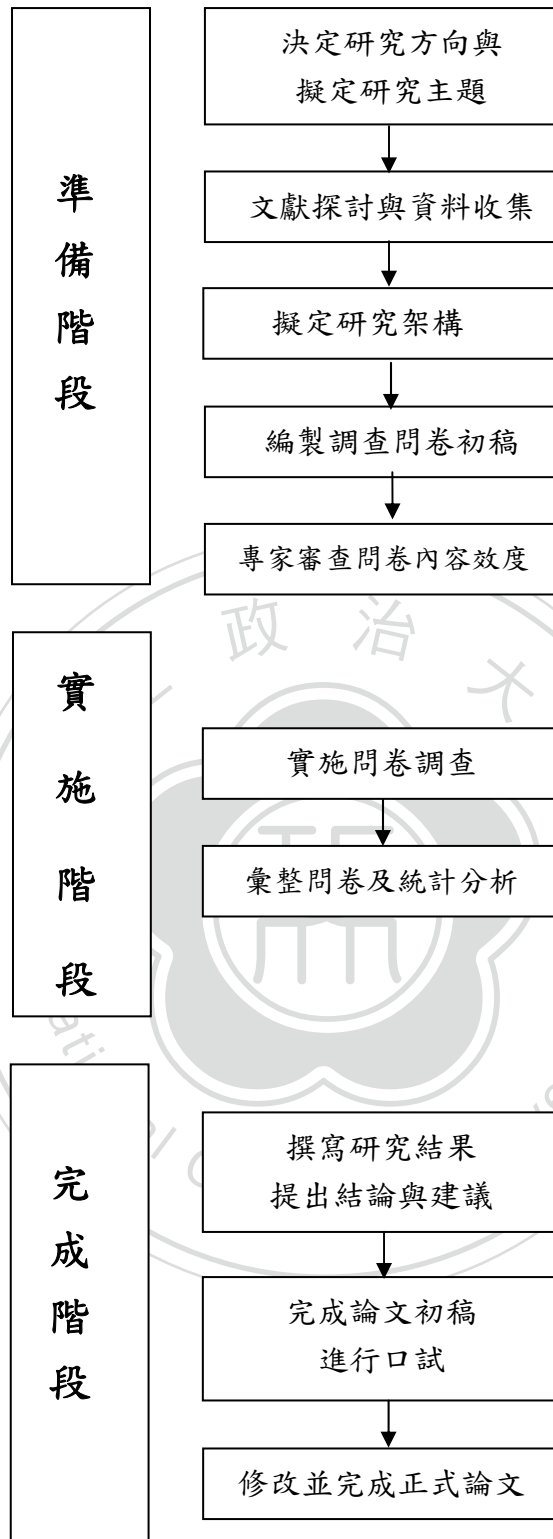


圖 3-2 研究實施程序流程圖

第五節 資料處理

本節主要說明研究資料的處理與分析，包括資料處理的步驟與統計處理的方法。

壹、資料處理

本研究所採用之問卷填答方式係採李克特式 (Likert-type) 的四點式調查問卷，根據受試者的實際知覺與實際現況程度進行填答，計分方式係按 4 分、3 分、2 分、1 分，調查問卷得分愈高者，即代表受試者對該向度所知覺的符合程度愈高。問卷回收之後，即將問卷進行編碼處理，利用社會科學統計套裝軟體 (SPSS for Windows 19.0) 進行相關統計資料之分析，並剖析資料所顯示之結果，以瞭解本研究的待答問題。採下列步驟進行資料處理：

一、資料篩選

將正式問卷回收後，將填答不完全之問卷刪除，以確保回收問卷之有效性。

二、資料編碼

資料檢核之後，對每份有效問卷進行編碼，並將每份問卷建檔儲存於電腦之中，提供後續進行統計分析工作。

三、檢核資料並進行分析

將有效問卷編碼輸入電腦後，即仔細核對每份問卷與輸入資料是否相符，並以 SPSS for Windows 19.0 進行資料處理分析。

貳、統計分析

一、描述統計分析

以平均數、標準差分析樣本在「學校人力資源管理量表」及「學校創新經營效能量表」之得分，以了解國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之現況。

二、t 考驗

以背景資料變項(性別、學歷)為自變項,「學校人力資源管理量表」及「學校創新經營效能量表」之各層面與總量表為依變項,分別進行平均數的差異顯著性 t 考驗,以了解背景變項(性別、學歷)對國民中學人力資源管理與學校創新經營效能的差異情形。

三、單因子變異數分析與薛費法事後比較

以學校背景變項(學校規模、學校地區)及學校人員變項(年齡、年資、擔任職位)為自變項,「學校人力資源管理量表」及「學校創新經營效能量表」之各層面與總量表為依變項,進行單因子變異數分析,考驗不同學校背景變項(學校規模、學校地區)及學校人員變項(年齡、年資、擔任職位)在「學校人力資源管理量表」及「學校創新經營效能量表」各層面及總量表的差異情形。若 F 值達到顯著水準,則再以薛費法進行事後比較,以了解不同背景變項(學校規模、學校地區、年齡、年資、擔任職位)對國民中學人力資源管理與學校創新經營效能的差異情形。

(四) 皮爾森積差相關

以國民中學人力資源管理各層面(人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通)為控制變項,學校創新經營各層面(行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能)為效標變項,運用相關分析,分析變項間之相關情形,以了解國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之關聯。



第四章 研究結果與討論

本章旨在分析臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能現況及其關係。主要係依據「學校人力資源管理量表」及「學校創新經營效能量表」所得資料進行統計分析，本章共分為四節：第一節旨在分析國民中學人力資源管理及學校創新經營效能的現況；第二節分析不同背景變項在國民中學人力資源管理及學校創新經營效能之差異情形；第三節在探討國民中學人力資源管理及學校創新經營效能相關分析；第四節為研究結果分析與討論。

第一節 臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能現況及其差異分析

本節以平均數、標準差分析國民中學人力資源管理其分層面（含人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四層面）的現況，以及學校創新經營效能及其分層面（含行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五層面）的現況。

壹、臺北市國民中學人力資源管理現況分析

一、臺北市國民中學人力資源管理之整體分析

透過本研究的「學校人力資源管理量表」，調查臺北市國民中學人力資源管理現況，分「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」等四個層面，採李克特式（Likert-type）四點量表計分，量表中數為 2.5，每一層面的平均數得分愈高者，表示其所知覺的人力資源管理現況越佳，反之則愈低。臺北市國民中學人力資源管理，就整體而言，其平均數為 3.16，標準差為 0.44，高於四點量表平均數 2.5，介於「大多符合」與「非常符合」之間，顯示臺北市國民中學

教師在受訪學校中人力資源管理現況為良好程度；進一步分析，人力資源管理各層面，平均得分介於 3.01 及 3.27 之間，最高的層面為人力選用，其次為績效管理，最低為激勵與溝通，然平均數均高於四點量表平均數 2.5，其各層面與整體量表之平均數與標準差詳如表 4-1 所示。由上述統計分析可知，臺北市國民中學人力資源管理無論整體或各層面的平均分數均屬中高程度，表示臺北市國民中學教師均認為學校具有良好程度之人力資源管理。

表 4-1 學校人力資源管理各層面與總量表之平均數與標準差(N=353)

層面	每題平均數	標準差	排序
人力選用	3.27	0.51	1
訓練與發展	3.16	0.50	3
績效管理	3.21	0.52	2
激勵與溝通	3.01	0.60	4
人力資源管理	3.16	0.44	

二、臺北市國民中學人力資源管理之各層面分析

本研究的「學校人力資源管理量表」，調查臺北市國民中學人力資源管理現況，分「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」等四個層面。以下分別就四個層面各題進行說明：

(一)人力選用之現況分析

由表 4-1 得知：臺北市國民中學人力資源管理，就人力選用層面而言，其平均數為 3.27，標準差為.51，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的人力資源管理，就人力選用層面，屬良好程度。臺北市國民中學人力資源管理，就人力選用各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-2 所示：各題平均數介於 3.42 至 3.17 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「4.本校會公平、公正、公開晉用

學校所需人才。」得分最高，而以「1.本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量。」及「3.本校選才時，會以人格特質作為考量。」得分最低。

(二)訓練與發展之現況分析

由表 4-1 得知：臺北市國民中學人力資源管理，就訓練與發展層面而言，其平均數為 3.16，標準差為.50，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的人力資源管理，就訓練與發展層面，屬良好程度。臺北市國民中學人力資源管理，就訓練與發展各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-2 所示：各題平均數介於 3.35 至 2.97 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「5.本校會辦理新進人員導入活動(含教學輔導教師制度)。」得分最高，而以「10.本校會依據人員生涯發展需求，規劃進修活動。」得分最低。

(三)績效管理之現況分析

由表 4-1 得知：臺北市國民中學人力資源管理，就績效管理層面而言，其平均數為 3.21，標準差為.52，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的人力資源管理，就績效管理層面，屬良好程度。臺北市國民中學人力資源管理，就績效管理各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-2 所示：各題平均數介於 3.31 至 3.06 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「12.本校有推派優良教師相關事蹟(如優良教師、教學傑出獎、杏壇芬芳錄等)。」得分最高，而以「14.本校考核結果有助於本校人員繼續為學校效力。」得分最低。

表 4-2 學校人力資源管理量表各題之平均數、標準差與排序摘要表
(N=353)

層面	題號及題目內容	平均數	標準差	順序
人力選用	1.本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量。	3.17	0.609	3
	2.本校選才時，會以專業知識作為考量。	3.32	0.600	2
	3.本校選才時，會以人格特質作為考量。	3.17	0.603	3
	4.本校會公平、公正、公開晉用學校所需人才。	3.42	0.649	1
人力訓練與發展	5.本校會辦理新進人員導入活動(含教學輔導教師制度)。	3.35	0.688	1
	6.本校會鼓勵在職進修，增進專業知識。	3.33	0.645	2
	7.本校會依據校務發展需要，有系統地規劃與執行校內進修活動。	3.16	0.641	3
	8.本校會依學校發展需要指派專長符合之教師參與校外的進修活動。	3.16	0.626	3
	9.本校會舉辦校內教學觀摩，進行同儕討論。	3.11	0.669	5
	10.本校會依據人員生涯發展需求，規劃進修活動。	2.97	0.654	7
	11.本校的進修制度及教育訓練有助於提升工作效能。	3.04	0.658	6
績效管理	12.本校有推派優良教師相關事蹟(如優良教師、教學傑出獎、杏壇芬芳錄等)。	3.31	0.694	1
	13.本校能依臺北市立各級學校教職員獎懲要點給予校內人員獎懲。	3.26	0.599	2
	14.本校考核結果有助於本校人員繼續為學校效力。	3.06	0.639	3
激勵與溝通	15.本校善用激勵技巧，提升同仁投入工作意願。	2.85	0.725	7
	16.本校會透過多重的管道來激發教師工作熱忱。	2.93	0.747	6
	17.本校校長會在適當的時機給予同仁支持與讚美。	3.11	0.766	1
	18.本校可以讓人員在安全、健康、舒適的環境中工作。	3.10	0.712	2
	19.本校重視良好的非正式溝通管道。	3.06	0.667	3
	20.本校重視同儕間的橫向溝通。	3.05	0.656	4
	21.本校重視領導者與人員彼此間的垂直溝通。	2.99	0.723	5

(四)激勵與溝通之現況分析

由表 4-1 得知：臺北市國民中學人力資源管理，就激勵與溝通層面而言，其平均數為 3.01，標準差為 .60，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的人

力資源管理，就激勵與溝通層面，屬良好程度。臺北市國民中學人力資源管理，就激勵與溝通各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-2 所示：各題平均數介於 3.11 至 2.85 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「17.本校校長會在適當的時機給予同仁支持與讚美。」得分最高，而以「15.本校善用激勵技巧，提升同仁投入工作意願。」得分最低。

貳、臺北市國民中學學校創新經營效能現況分析

一、臺北市國民中學學校創新經營效能之整體分析

透過本研究的「學校創新經營效能量表」，調查臺北市國民中學創新經營效能現況，分「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「校園環境創新效能」、「資源整合創新效能」等五個層面，採李克特式（Likert-type）四點量表計分，量表中數為 2.5，每一層面的平均數得分愈高者，表示其所知覺的學校創新經營效能愈高，反之則愈低。就整體而言，其平均數為 3.07，標準差為 0.45，高於四點量表平均數 2.5，介於「大多符合」與「非常符合」之間，顯示臺北市國民中學在受訪學校中學校創新經營效能為良好程度；進一步分析，學校創新經營效能各層面，平均得分介於 3.24 及 2.96 之間，最高的層面為學生活動創新效能，其次為課程教學創新效能，最低為行政管理創新效能，然平均數均高於四點量表平均數 2.5，其各層面與整體量表之平均數與標準差詳如表 4-3 所示。由上述統計分析可知，臺北市國民中學學校創新經營效能無論整體或各層面的平均分數均屬中高程度，表示臺北市國民中學學校教師均認為學校具有良好程度之學校創新經營效能。

表 4-3 學校創新經營效能各層面與總量表之平均數與標準差
(N=353)

層面	每題平均數	標準差	排序
行政管理創新效能	2.96	0.60	5
課程教學創新效能	3.09	0.47	2
學生活動創新效能	3.24	0.49	1
校園環境創新效能	3.04	0.55	3
資源整合創新效能	2.99	0.55	4
學校創新經營效能	3.07	0.45	

二、學校創新經營效能之各層面分析

本研究的「學校創新經營效能量表」，調查臺北市國民中學學校創新經營效能現況，分「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「校園環境創新效能」、「資源整合創新效能」等五個層面。以下分別就五個層面各題進行說明：

(一) 行政管理創新效能之現況分析

由表 4-3 得知：臺北市國民中學，就行政管理創新效能層面而言，其平均數為 2.96，標準差為 0.60，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的學校創新經營效能，就行政管理創新效能，屬良好程度。臺北市國民中學學校創新經營效能，就行政管理創新效能各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-4 所示：各題平均數介於 3.08 至 2.85 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「1.本校領導者經常向同仁倡導創新的專業理念與做法。」得分最高，而以「3.本校會善用激勵制度，以鼓勵人員創新。」得分最低。

(二) 課程教學創新效能之現況分析

由表 4-3 得知：臺北市國民中學學校創新經營效能，就課程教學創新效能而言，其平均數為 3.09，標準差為 .47，高於四點量表的平

均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的學校創新經營效能，就課程教學創新效能層面，屬良好程度。臺北市國民中學學校創新經營效能，就課程教學創新效能層面各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-4 所示：各題平均數介於 3.18 至 3.01 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「10.本校教師採取多元的評量方式以充分展現學生多元的學習成果。」得分最高，而以「7.本校有知識管理及分享的平台或交流。」及「8.本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長機制。」得分最低。

(三) 學生活動創新效能之現況分析

由表 4-3 得知：臺北市國民中學學校創新經營效能，就學生活動創新效能層面而言，其平均數為 3.24，標準差為.49，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的學校創新經營效能，就學生活動創新效能層面，屬良好程度。臺北市國民中學學校創新經營效能，就學生活動創新效能各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-4 所示：各題平均數介於 3.38 至 3.11 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「15.本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。」得分最高，而以「13.本校學生能積極自我學習及合作學習以激發創意。」得分最低。

(四) 校園環境創新效能之現況分析

由表 4-3 得知：臺北市國民中學學校創新經營效能，就校園環境創新效能層面而言，其平均數為 3.04，標準差為.55，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學所知覺的學校創新經營效能，就校園環境創新效能層面，屬良好程度。臺北市國民中學學校創新經營效能，就校園環境創新效能各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-4 所示：各題平均

數介於 3.12 至 2.97 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「17.本校能有效規劃校園環境，增加空間利用價值。」得分最高，而以「18.本校能利用校園內或社區的特殊風土文物、自然資源等塑造特色的校園。」得分最低。

(五) 資源整合創新效能之現況分析

由表 4-3 得知：臺北市國民中學學校創新經營效能，就資源整合創新效能層面而言，其平均數為 2.99，標準差為.55，高於四點量表的平均數 2.5，介於「非常符合」與「大多符合」之間，顯示臺北市中學教師所知覺的學校創新經營效能，就資源整合創新效能層面，屬良好程度。臺北市國民中學學校創新經營效能，就資源整合創新效能各題而言，各題得分的分布情形由高而低排列，如表 4-4 所示：各題平均數介於 3.07 至 2.92 之間，均介於「非常符合」與「大多符合」之間。其中以「22.本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。」得分最高，而以「24.本校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。」得分最低。

表 4-4 學校創新經營效能量表各題之平均數、標準差與排序摘要表
(N=353)

層面	題號及題目內容	平均數	標準差	順序
行政管理 創新效能	1.本校領導者經常向同仁倡導創新的專業理念與做法。	3.08	0.677	1
	2.本校積極嘗試創新方法以簡化工作流程。	2.89	0.686	3
	3.本校會善用激勵制度，以鼓勵人員創新。	2.85	0.731	4
	4.本校能藉由行政與教學團隊的建置，以提升學校創新活動的成效。	3.02	0.682	2
課程教學 創新效能	5.教師能引進新的教學觀念、方法或教具，進行創新教學。	3.15	0.550	3
	6.本校的教師團隊(專業學習社群、領域教學研究會...),能充分發揮團隊學習與創新教學效能。	3.17	0.620	2
	7.本校有知識管理及分享的平台或交流。	3.01	0.622	6
	8.本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長機制。	3.01	0.635	6
	9.本校教師能激發學生創意的思考模式	3.06	0.602	5
	10.本校教師採取多元的評量方式以充分展現學生多元的學習成果。	3.18	0.587	1
	11.本校教師依學生不同的學習需求設計不同的課程。	3.10	0.616	4
學生生活 活動創新效能	12.本校配合學校的願景及發展,培養學生特殊的才能。	3.14	0.640	3
	13.本校學生能積極自我學習及合作學習以激發創意。	3.11	0.676	4
	14.本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會,例如:學習成果展或才藝表演。	3.34	0.556	2
	15.本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動,例如:科學競賽、網路競賽和科學營等。	3.38	0.547	1
校園環境 創新效能	16.本校能配合主題課程,佈置多元的學習情境。	3.10	0.639	2
	17.本校能有效規劃校園環境,增加空間利用價值。	3.12	0.630	1
	18.本校能利用校園內或社區的特殊風土文物、自然資源等塑造特色的校園。	2.97	0.698	5
	19.本校空間的規劃能融入永續經營理念,以提升校園環境品質。	3.05	0.672	3
	20.本校教師能因應教學需求進行創意教室佈置,提高學生學習動機。	2.99	0.666	4
資源整合 創新效能	21.本校能有效運用社會與社區資源,彌補學校人力、設備、經費等之不足。	3.03	0.654	2
	22.本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。	3.07	0.565	1
	23.本校能積極發展與其他學校及機構間相互合作、結盟的計畫,挹注校內更多資源之程度。	2.93	0.677	3
	24.本校能建立與社區資源交流的機制,將教室延伸至社區各角落,豐富學習素材。	2.92	0.671	4

第二節 不同背景變項在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之差異情形

本節旨在探討不同背景變項（包括性別、年齡、服務年資、擔任職務、學歷、學校規模、學校地區）在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及分層面得分的差異情形。茲分析說明如下：

壹、性別在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同性別的教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」得分的差異情形，乃進行獨立樣本 t 考驗，而表 4-5 即是性別在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面得分差異之 t 考驗。

一、教師性別在學校人力資源管理量表之整體及各層面分析

由 4-5 該表可知，不同性別的教師在「學校人力資源管理量表」之得分情形，男性得分平均數為 3.165，標準差為 0.456；女性教師得分平均數為 3.165，標準差為 0.437，t 考驗值 0.007，結果未達顯著水準，亦即男女教師在國民中學人力資源管理整體總得分上並無顯著差異。且在「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」此四個分層面中，教師性別之得分差異皆未達顯著水準。

二、教師性別在臺北市國民中學學校創新經營效能之整體及各層面分析

由表 4-5 可知，不同性別的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」之得分情形，男性教師得分平均數為 3.084，標準差為 0.456，女性教師得分平均數為 3.055，標準差為 0.444，t 考驗值.0578，結果未達顯著水準，亦即男女教師在整體學校創新經營效能的得分上並無顯著差異。在「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活

動創新效能」、「校園環境創新效能」、「資源整合創新效能」此五個分層面中，教師性別之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-5 教師性別在「學校人力資源管理量表」與「學校創新經營效能量表」總分及其分層面得分差異之 t 考驗

層面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	差異比較
人力選用	(1)男	134	3.258	0.547	-.420	
	(2)女	219	3.281	0.481		
訓練與發展	(1)男	134	3.158	0.467	-.133	
	(2)女	219	3.165	0.514		
績效管理	(1)男	134	3.179	0.560	-.882	
	(2)女	219	3.230	0.501		
激勵與溝通	(1)男	134	3.065	0.614	1.264	
	(2)女	219	2.982	0.585		
人力資源管理總問卷	(1)男	134	3.165	0.456	.007	
	(2)女	219	3.165	0.437		
行政管理創新效能	(1)男	134	3.013	0.606	1.268	
	(2)女	219	2.930	0.588		
課程教學創新效能	(1)男	134	3.094	0.488	-.015	
	(2)女	219	3.095	0.467		
學生活動創新效能	(1)男	134	3.226	0.496	-.493	
	(2)女	219	3.252	0.488		
校園環境創新效能	(1)男	134	3.046	0.516	-.005	
	(2)女	219	3.047	0.565		
資源整合創新效能	(1)男	134	3.039	0.579	1.461	
	(2)女	219	2.952	0.521		
學校創新經營效能	(1)男	134	3.084	0.456	.578	
	(2)女	219	3.055	0.444		

貳、教師年齡在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同年齡的教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-6、表 4-7 即是不同年齡的國民中學教

師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之年齡將其分為三組，「30歲(含)以下」59人、；「31-40歲」149人、「41歲(含)以上」145人。

表 4-6 教師年齡在「學校人力資源管理量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
人力選用	(1)30歲(含)以下	59	3.386	0.429	組間	1.175	2	.588	2.308	
	(2)31-40歲	149	3.220	0.546	組內	89.092	350	.255		
	(3)41歲(含)以上	145	3.279	0.488	總和	90.267	352			
	總和	353	3.272	0.506						
訓練與發展	(1)30歲(含)以下	59	3.203	0.513	組間	.129	2	.064	.260	
	(2)31-40歲	149	3.149	0.482	組內	86.432	350	.247		
	(3)41歲(含)以上	145	3.160	0.505	總和	86.561	352			
	總和	353	3.162	0.496						
績效管理	(1)30歲(含)以下	59	3.356	0.454	組間	1.938	2	.969	3.580*	
	(2)31-40歲	149	3.143	0.543	組內	94.742	350	.271		1>2
	(3)41歲(含)以上	145	3.221	0.521	總和	96.681	352			
	總和	353	3.211	0.524						
激勵與溝通	(1)30歲(含)以下	59	3.102	0.584	組間	1.792	2	.896	2.541	
	(2)31-40歲	149	2.932	0.646	組內	123.447	350	.353		
	(3)41歲(含)以上	145	3.062	0.539	總和	125.239	352			
	總和	353	3.014	0.596						
人力資源管理總量表	(1)30歲(含)以下	59	3.262	0.428	組間	1.022	2	.511	2.619	
	(2)31-40歲	149	3.111	0.464	組內	68.282	350	.195		
	(3)41歲(含)以上	145	3.180	0.423	總和	69.304	352			
	總和	353	3.165	0.444						

*p < .05

一、教師年齡在學校人力資源管理量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-6 可知不同年齡的國民中學教師在「學校人力資源管理量表」得分情形，30 歲(含)以下得分平均數為 3.262，標準差為 0.428、31-40 歲得分平均數為 3.111，標準差為 0.464、41 歲(含)以上得分平均數為 3.180，標準差為 0.423，單因子變異數分析得 F 值為 2.619，p 值為 0.074，未達顯著差異水準。且在「人力選用」、「訓練與發展」、「激勵與溝通」三個分層面中，教師年齡之得分差異皆未達顯著水準。而在分層面「績效管理」達顯著差異。經事後比較此層面中，「30 歲(含)以下」得分顯著大於「31-40 歲」。

二、教師年齡在學校創新經營效能量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-7 可知不同年齡的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」得分情形，30 歲(含)以下得分平均數為 3.195，標準差為 0.452、31-40 歲得分平均數為 3.028，標準差為 0.450、41 歲(含)以上得分平均數為 3.053，標準差為 0.438，單因子變異數分析得 F 值為 3.075，p 值為 0.047，達顯著差異水準，經事後比較發現「30 歲(含)以下」顯著高於「31-40 歲」。

在其分層面「學生活動創新效能」、「校園環境創新效能」有顯著差異，而在「行政管理創新效能」、「課程教學效能」、「資源整合創新效能」上則無顯著差異。經事後比較，發現在「學生活動創新效能」分層面中，「30 歲(含)以下」顯著高於「31-40 歲」、「41 歲(含)以上」；而在「校園環境創新效能」分層面中，「30 歲(含)以下」顯著高於「31-40 歲」、「41 歲(含)以上」。

表 4-7 教師年齡在「學校創新經營效能量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
行政管理 創新效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.055	0.589	組間	1.334	2	.667	1.893	
	(2)31-40 歲	149	2.894	0.641	組內	123.399	350	.353		
	(3)41 歲 (含)以上	145	2.993	0.542		124.734	352			
	總和	353	2.962	0.595	總和					
課程教學 創新效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.182	0.503	組間	.550	2	.275	1.223	
	(2)31-40 歲	149	3.083	0.486	組內	78.659	350	.225		
	(3)41 歲 (含)以上	145	3.071	0.448		79.208	352			
	總和	353	3.094	0.474	總和					
學生活動 創新效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.411	0.477	組間	2.118	2	1.059	4.491*	
	(2)31-40 歲	149	3.227	0.482	組內	82.548	350	.236		1>2
	(3)41 歲 (含)以上	145	3.190	0.492		84.666	352			1>3
	總和	353	3.242	0.490	總和					
校園環境 創新效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.224	0.533	組間	2.282	2	1.141	3.887*	
	(2)31-40 歲	149	2.997	0.540	組內	102.716	350	.293		1>2
	(3)41 歲 (含)以上	145	3.025	0.547		104.998	352			1>3
	總和	353	3.047	0.546	總和					
資源整合 創新效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.102	0.540	組間	1.134	2	.567	1.922	
	(2)31-40 歲	149	2.938	0.560	組內	103.225	350	.295		
	(3)41 歲 (含)以上	145	2.986	0.527		104.359	352			
	總和	353	2.985	0.545	總和					
學校創新 經營效能	(1)30 歲 (含)以下	59	3.195	0.452	組間	1.219	2	.610	3.075*	
	(2)31-40 歲	149	3.028	0.450	組內	69.407	350	.198		1>2
	(3)41 歲 (含)以上	145	3.053	0.438		70.626	352			
	總和	353	3.066	0.448	總和					

* $p < .05$

叁、教師年資在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同年資的教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-8、表 4-9 即是不同年資的國民中學教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之年資將其分為三組，「10 年(含)以下」143 人、；「11-20 年」148 人、「21 年(含)以上」62 人。

一、教師年資在學校人力資源管理量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-8 可知不同年資的國民中學教師在「學校人力資源管理量表」得分情形，10 年(含)以下得分平均數為 3.183，標準差為 0.454、11-20 年得分平均數為 3.132，標準差為 0.430、21 年(含)以上得分平均數為 3.201，標準差為 0.454，單因子變異數分析得 F 值為 0.741，p 值為 0.478，未達顯著差異水準，且在「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」四個分層面中，教師年資之得分差異皆未達顯著水準。

二、教師年資在學校創新經營效能量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-9 可知不同年資的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」得分情形，10 年(含)以下得分平均數為 3.109，標準差為 0.459、11-20 年得分平均數為 3.027，標準差為 0.439、21 年(含)以上得分平均數為 3.061，標準差為 0.443，單因子變異數分析得 F 值為 1.210，p 值為 0.299，未達顯著差異水準。在「校園環境創新效能」層面上達顯著差異，經事後比較，發現在「校園環境創新效能」分層面中，「10 年(含)以下」顯著高於「11-20 年」，惟在「行政管理創新效

能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源整合創新效能」此四個分層面中，教師年資之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-8 教師年資在「學校人力資源管理量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
人力選用	(1)10年(含)以下	143	3.269	0.497	組間	.211	2	.106	.410	
	(2)11-20年	148	3.253	0.509	組內	90.056	350	.257		
	(3)21年(含)以上	62	3.323	0.527	總和	90.267	352			
	總和	353	3.272	0.506						
訓練與發展	(1)10年(含)以下	143	3.190	0.502	組間	.283	2	.142	.574	
	(2)11-20年	148	3.129	0.505	組內	86.278	350	.247		
	(3)21年(含)以上	62	3.177	0.460	總和	86.561	352			
	總和	353	3.162	0.496						
績效管理	(1)10年(含)以下	143	3.252	0.507	組間	.983	2	.492	1.798	
	(2)11-20年	148	3.149	0.522	組內	95.697	350	.273		
	(3)21年(含)以上	62	3.263	0.560	總和	96.681	352			
	總和	353	3.211	0.524						
激勵與溝通	(1)10年(含)以下	143	3.021	0.660	組間	.106	2	.053	.149	
	(2)11-20年	148	2.995	0.553	組內	125.133	350	.358		
	(3)21年(含)以上	62	3.042	0.548	總和	125.239	352			
	總和	353	3.014	0.596						
人力資源管理總量表	(1)10年(含)以下	143	3.183	0.454	組間	.292	2	.146	.741	
	(2)11-20年	148	3.132	0.430	組內	69.012	350	.197		
	(3)21年(含)以上	62	3.201	0.454	總和	69.304	352			
	總和	353	3.165	0.444						

表 4-9 教師年資在「學校創新經營效能量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
行政管理創新效能	(1)10年(含)以下	143	2.946	0.638	組間	.211	2	.106	.410	
	(2)11-20年	148	2.966	0.580	組內	90.056	350	.257		
	(3)21年(含)以上	62	2.988	0.535		90.267	352			
	總和	353	2.962	0.595	總和					
課程教學創新效能	(1)10年(含)以下	143	3.129	0.495	組間	.283	2	.142	.574	
	(2)11-20年	148	3.068	0.479	組內	86.278	350	.247		
	(3)21年(含)以上	62	3.078	0.414		86.561	352			
	總和	353	3.094	0.474	總和					
學生活動創新效能	(1)10年(含)以下	143	3.294	0.473	組間	.983	2	.492	1.798	
	(2)11-20年	148	3.216	0.507	組內	95.697	350	.273		
	(3)21年(含)以上	62	3.186	0.485		96.681	352			
	總和	353	3.242	0.490	總和					
校園環境創新效能	(1)10年(含)以下	143	3.127	0.538	組間	.106	2	.053	.149*	
	(2)11-20年	148	2.958	0.537	組內	125.133	350	.358		
	(3)21年(含)以上	62	3.071	0.563		125.239	352			1>2
	總和	353	3.047	0.546	總和					
資源整合創新效能	(1)10年(含)以下	143	3.047	0.555	組間	.292	2	.146	.741	
	(2)11-20年	148	2.927	0.544	組內	69.012	350	.197		
	(3)21年(含)以上	62	2.980	0.513		69.304	352			
	總和	353	2.985	0.545	總和					
學校創新經營效能	(1)10年(含)以下	143	3.109	0.459	組間	.485	2	.243	1.210	
	(2)11-20年	148	3.027	0.439	組內	70.141	350	.200		
	(3)21年(含)以上	62	3.061	0.443		70.626	352			
	總和	353	3.066	0.448	總和					

肆、教師擔任職務在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解擔任不同職務的教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-10、表 4-11 即是不同職務的國民中學教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之擔任職務將其分為三組，「教師兼行政」146 人、；「導師」94 人、「專任教師」113 人。

一、教師職務在學校人力資源管理量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-10 可知不同職務的國民中學教師在「學校人力資源管理量表」得分情形，教師兼行政以下得分平均數為 3.210，標準差為 0.444、導師得分平均數為 3.106，標準差為 0.431、專任教師得分平均數為 3.155，標準差為 0.452，單因子變異數分析得 F 值為 1.626，p 值為 0.198，未達顯著差異水準，且在「人力選用」、「訓練與發展」、「績效管理」、「激勵與溝通」四個分層面中，教師擔任職務之得分差異皆未達顯著水準。

二、教師擔任職務在學校創新經營效能量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-11 可知不同職務的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」得分情形，教師兼行政得分平均數為 3.119，標準差為 0.439、導師得分平均數為 3.021，標準差為 0.459、專任教師得分平均數為 3.035，標準差為 0.447，單因子變異數分析得 F 值為 1.760，p 值為 0.173，未達顯著差異水準。在「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「校園環境創新效能」、「資源整合創新效能」此五個分層面中，教師職務之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-10 教師職務在「學校人力資源管理量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
人力選用	(1)教師兼行政	146	3.307	0.508	組間	.741	2	.371	1.449	
	(2)導師	94	3.197	0.488	組內	89.526	350	.256		
	(3)專任教師	113	3.290	0.518	總和	90.267	352			
	總和	353	3.272	0.506						
訓練與發展	(1)教師兼行政	146	3.202	0.489	組間	.468	2	.234	.952	
	(2)導師	94	3.113	0.487	組內	86.092	350	.246		
	(3)專任教師	113	3.153	0.512	總和	86.561	352			
	總和	353	3.162	0.496						
績效管理	(1)教師兼行政	146	3.233	0.551	組間	.821	2	.411	1.499	
	(2)導師	94	3.131	0.497	組內	95.859	350	.274		
	(3)專任教師	113	3.248	0.507	總和	96.681	352			
	總和	353	3.211	0.524						
激勵與溝通	(1)教師兼行政	146	3.100	0.575	組間	2.001	2	1.000	2.841	
	(2)導師	94	2.983	0.555	組內	123.239	350	.352		
	(3)專任教師	113	2.928	0.645	總和	125.239	352			
	總和	353	3.014	0.596						
人力資源管理總量表	(1)教師兼行政	146	3.210	0.444	組間	.638	2	.319	1.626	
	(2)導師	94	3.106	0.431	組內	68.666	350	.196		
	(3)專任教師	113	3.155	0.452	總和	69.304	352			
	總和	353	3.165	0.444						

表 4-11 教師職務在「學校創新經營效能量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
行政管理 創新效能	(1)教師兼行政	146	3.046	0.621	組間	2.080	2	1.040	2.968	
	(2)導師	94	2.944	0.534	組內	122.654	350	.350		
	(3)專任教師	113	2.867	0.599		124.734	352			
	總和	353	2.962	0.595	總和					
課程教學 創新效能	(1)教師兼行政	146	3.102	0.461	組間	.339	2	.169	.752	
	(2)導師	94	3.046	0.520	組內	78.870	350	.225		
	(3)專任教師	113	3.125	0.452		79.208	352			
	總和	353	3.094	0.474	總和					
學生活動 創新效能	(1)教師兼行政	146	3.298	0.462	組間	.822	2	.411	1.715	
	(2)導師	94	3.186	0.522	組內	83.844	350	.240		
	(3)專任教師	113	3.217	0.496		84.666	352			
	總和	353	3.242	0.490	總和					
校園環境 創新效能	(1)教師兼行政	146	3.129	0.531	組間	1.710	2	.855	2.897	
	(2)導師	94	3.000	0.535	組內	103.288	350	.295		
	(3)專任教師	113	2.979	0.565		104.998	352			
	總和	353	3.047	0.546	總和					
資源整合 創新效能	(1)教師兼行政	146	3.019	0.548	組間	.472	2	.236	.796	
	(2)導師	94	2.928	0.541	組內	103.887	350	.297		
	(3)專任教師	113	2.989	0.544		104.359	352			
	總和	353	2.985	0.545	總和					
學校創新 經營效能	(1)教師兼行政	146	3.119	0.439	組間	.703	2	.352	1.760	
	(2)導師	94	3.021	0.459	組內	69.923	350	.200		
	(3)專任教師	113	3.035	0.447		70.626	352			
	總和	353	3.066	0.448	總和					

伍、教師學歷在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同學歷的教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行獨立樣本t考驗，而表4-12即是不同學歷的國民中學教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之學歷將其分為二組，「師大及一般大學(含學程班)」150人、；「碩士(含四十學分班)及博士」203人。

一、教師學歷在學校人力資源管理量表之整體及各層面分析

由4-12該表可知，不同學歷的教師在「學校人力資源管理量表」之得分情形，師大及一般大學(含學程班)教師得分平均數為3.192，標準差為0.422；碩士(含四十學分班)及博士教師得分平均數為3.144，標準差為0.459，t考驗值1.004，結果未達顯著水準，亦即不同學歷教師在國民中學人力資源管理整體總得分上並無顯著差異。在「訓練與發展」層面則達顯著水準，經事後比較後發現師大及一般大學(含學程班)顯著高於碩士(含四十學分班)及博士。而「人力選用」、「績效管理」、「激勵與溝通」此三個分層面中，教師學歷之得分差異皆未達顯著水準。

二、教師學歷在學校創新經營效能量表之整體及各層面分析

由表4-12可知，不同學歷的教師在「學校創新經營效能量表」之得分情形，師大及一般大學(含學程班)教師得分平均數為3.125，標準差為0.447；碩士(含四十學分班)及博士教師得分平均數為3.022，標準差為0.445，t考驗值2.139，結果達顯著水準，經事後比較發現師大及一般大學(含學程班)顯著高於碩士(含四十學分班)及博士。在「校園環境創新效能」、「資源整合創新效能」層面則達顯著水準，經事後比較後發現師大及一般大學(含學程班)顯著高於碩士(含四十學

分班)及博士。而「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」此三個分層面中，教師學歷之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-12 教師學歷在「學校人力資源管理量表」與「學校創新經營效能量表」總分及其分層面得分差異之 t 考驗

層面	學歷	個數	平均數	標準差	t 值	差異比較
人力選用	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.253	0.454	-.609	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.286	0.542		
訓練與發展	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.223	0.481	1.981*	1>2
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.118	0.503		
績效管理	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.249	0.473	1.181	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.182	0.558		
激勵與溝通	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.044	0.579	.813	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	2.992	0.610		
人力資源管總問卷	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.192	0.422	1.004	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.144	0.459		
行政管理創新效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.028	0.569	1.812	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	2.913	0.610		
課程教學創新效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.140	0.496	1.559	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.061	0.456		
學生活動創新效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.265	0.504	.750	
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.225	0.481		
校園環境創新效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.113	0.526	1.986*	1>2
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	2.997	0.557		
資源整合創新效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.078	0.508	2.791*	1>2
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	2.916	0.562		
學校創新經營效能	(1)師大及一般大學(含學程班)	150	3.125	0.447	2.139*	1>2
	(2)碩士(含四十學分班)及博士	203	3.022	0.445		

*p < .05

陸、學校規模在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同學校規模在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-13、表 4-14 即是不同學校規模的國民中學教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之學校規模將其分為三組，「24 班(含)以下」72 人、；「25~48 班」63 人、「49 班(含)以上」218 人。

一、不同學校規模在學校人力資源管理量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-13 可知不同學校規模的國民中學教師在「學校人力資源管理量表」得分情形，24 班(含)以下得分平均數為 3.097，標準差為 0.295、25~48 班得分平均數為 3.260，標準差為 0.403、49 班(含)以上得分平均數為 3.159，標準差為 0.490，單因子變異數分析得 F 值為 2.321，p 值為 1.00，未達顯著差異水準。在「績效管理」層面中達顯著水準，經事後分析 49 班(含)以上顯著高於 24 班(含)以下，且在「人力選用」、「訓練與發展」、「激勵與溝通」三個分層面中，不同學校規模教師之得分差異皆未達顯著水準。

二、學校規模在學校創新經營效能量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-14 可知不同學校規模的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」得分情形，24 班(含)以下得分平均數為 2.998，標準差為 0.344、25~48 班得分平均數為 3.133，標準差為 0.477、49 班(含)以上得分平均數為 3.069，標準差為 0.468，單因子變異數分析得 F 值為 1.542，p 值為 0.215，未達顯著差異水準。在「課程教學創新效能」達顯著差異，經事後比較後發現 49 班(含)以上顯著高於 24 班(含)以

下。而「行政管理創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源整合創新效能」、「校園環境創新效能」、此四個分層面中，不同學校規模之教師之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-13 不同學校規模在「學校人力資源管理量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
人力選用	(1)24 班 (含)以下	72	3.205	0.374	組間	1.215	2	.608	2.388	
	(2)25-48 班	63	3.389	0.375	組內	89.052	350	.254		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.260	0.570	總和	90.267	352			
	總和	353	3.272	0.506						
訓練與發展	(1)24 班 (含)以下	72	3.119	0.346	組間	.585	2	.292	1.190	
	(2)25-48 班	63	3.245	0.544	組內	85.976	350	.246		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.153	0.522	總和	86.561	352			
	總和	353	3.162	0.496						
績效管理	(1)24 班 (含)以下	72	3.060	0.438	組間	2.081	2	1.040	3.849*	
	(2)25-48 班	63	3.270	0.497	組內	94.600	350	.270		3>1
	(3)49 班 (含)以上	218	3.243	0.550	總和	96.681	352			
	總和	353	3.211	0.524						
激勵與溝通	(1)24 班 (含)以下	72	3.004	0.400	組間	1.174	2	.587	1.656	
	(2)25-48 班	63	3.136	0.607	組內	124.065	350	.354		
	(3)49 班 (含)以上	218	2.982	0.643	總和	125.239	352			
	總和	353	3.014	0.596						
人力資源管理總量表	(1)24 班 (含)以下	72	3.097	0.295	組間	.907	2	.454	2.321	
	(2)25-48 班	63	3.260	0.403	組內	68.397	350	.195		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.159	0.490	總和	69.304	352			
	總和	353	3.165	0.444						

*p < .05

表 4-14 不同學校規模在「學校創新經營效能量表」總分及其分層面
得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
行政管理 創新效能	(1)24 班 (含)以下	72	2.913	0.493	組間	.861	2	.430	1.216	
	(2)25-48 班	63	3.064	0.637	組內	123.873	350	.354		
	(3)49 班 (含)以上	218	2.948	0.613	總和	124.734	352			
	總和	353	2.962	0.595						
課程教學 創新效能	(1)24 班 (含)以下	72	2.960	0.404	組間	1.659	2	.830	3.745*	
	(2)25-48 班	63	3.150	0.515	組內	77.549	350	.222		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.123	0.478	總和	79.208	352			3>1
	總和	353	3.094	0.474						
學生活動 創新效能	(1)24 班 (含)以下	72	3.125	0.415	組間	1.267	2	.634	2.659	
	(2)25-48 班	63	3.290	0.500	組內	83.399	350	.238		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.267	0.506	總和	84.666	352			
	總和	353	3.242	0.490						
校園環境 創新效能	(1)24 班 (含)以下	72	3.000	0.455	組間	1.233	2	.617	2.080	
	(2)25-48 班	63	3.171	0.553	組內	103.765	350	.296		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.026	0.568	總和	104.998	352			
	總和	353	3.047	0.546						
資源整合 創新效能	(1)24 班 (含)以下	72	2.993	0.415	組間	.012	2	.006	.020	
	(2)25-48 班	63	2.992	0.563	組內	104.347	350	.298		
	(3)49 班 (含)以上	218	2.981	0.578	總和	104.359	352			
	總和	353	2.985	0.545						
學校創新 經營效能	(1)24 班 (含)以下	72	2.998	0.344	組間	.617	2	.308	1.542	
	(2)25-48 班	63	3.133	0.477	組內	70.009	350	.200		
	(3)49 班 (含)以上	218	3.069	0.468	總和	70.626	352			
	總和	353	3.066	0.448						

*p < .05

柒、學校地區在國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分及各層面得分的差異情形

為瞭解不同學校地區在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其各層面得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-15、表 4-16 即是不同學校地區的國民中學教師在「國民中學人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷」總分及其分層面差異之變異數分析。國民中學教師之學校地區將其分為三組，「東區」113 人、；「西區」70 人、「南區」29 人、「北區」141 人。

一、不同學校地區在學校人力資源管理量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-15 可知不同學校地區的國民中學教師在「學校人力資源管理量表」得分情形，東區得分平均數為 3.205，標準差為 0.378、西區得分平均數為 3.241，標準差為 0.402、南區得分平均數為 3.247，標準差為 0.534、北區得分平均數為 3.078，標準差為 0.481，單因子變異數分析得 F 值為 3.209，p 值為 0.023，達顯著差異水準，惟經事後比較發現各組間並無顯著差異。在「績效管理」及「激勵與溝通」層面中亦達顯著水準，「激勵與溝通」層面經事後分析發現西區、東區顯著高於北區；而「績效管理」層面經事後分析發現各組間並無顯著差異。在「人力選用」、「訓練與發展」二個分層面中，不同學校地區教師之得分差異皆未達顯著水準。

二、學校地區在學校創新經營效能量表總分及各層面得分的差異情形

由表 4-16 可知不同學校地區的國民中學教師在「學校創新經營效能量表」得分情形，東區得分平均數為 3.125，標準差為 0.440、西區得分平均數為 3.110，標準差為 0.436、南區得分平均數為 3.098，標準差為 0.487、北區得分平均數為 2.990，標準差為 0.446，單因子變異數分析得 F 值為 2.292，p 值為 0.078，未達顯著差異水準。在

「行政管理創新效能」層面達顯著差異，經事後比較後發現西區、東區顯著高於北區。而「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源整合創新效能」、「校園環境創新效能」此四個分層面中，不同學校地區之教師之得分差異皆未達顯著水準。

表 4-15 不同學校地區在「學校人力資源管理量表」總分及其分層面得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
人力資源選用	(1)東區	113	3.281	0.462	組間	1.281	3	.427	1.675	
	(2)西區	70	3.375	0.464						
	(3)南區	29	3.285	0.604	組內	88.986	349	.255		
	(4)北區	141	3.211	0.535						
	總和	353	3.272	0.506	總和	90.267	352			
訓練與發展	(1)東區	113	3.152	0.471	組間	1.672	3	.557	2.291	
	(2)西區	70	3.282	0.450						
	(3)南區	29	3.222	0.566	組內	84.889	349	.243		
	(4)北區	141	3.099	0.515						
	總和	353	3.162	0.496	總和	86.561	352			
績效管理	(1)東區	113	3.301	0.420	組間	2.328	3	.776	2.870*	
	(2)西區	70	3.171	0.532						
	(3)南區	29	3.333	0.630	組內	94.353	349	.270		
	(4)北區	141	3.132	0.560						
	總和	353	3.211	0.524	總和	96.681	352			
激勵與溝通	(1)東區	113	3.086	0.561	組間	5.194	3	1.731	5.034*	1>4
	(2)西區	70	3.137	0.542						
	(3)南區	29	3.148	0.607	組內	120.045	349	.344		2>4
	(4)北區	141	2.867	0.622						
	總和	353	3.014	0.596	總和	125.239	352			
人力資源管理總量表	(1)東區	113	3.205	0.378	組間	1.860	3	.620	3.209*	
	(2)西區	70	3.241	0.402						
	(3)南區	29	3.247	0.534	組內	67.444	349	.193		
	(4)北區	141	3.078	0.481						
	總和	353	3.165	0.444	總和	69.304	352			

*p < .05

表 4-16 不同學校地區在「學校創新經營效能量表」總分及其分層面
得分差異之變異數分析

項目	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	多重比較
行政管理創新效能	(1)東區	113	3.035	0.580	組間	5.567	3	1.856	5.434*	1>4 2>4
	(2)西區	70	3.096	0.570		組內	119.167	349		
	(3)南區	29	3.086	0.576						
	(4)北區	141	2.810	0.596	124.73		352			
	總和	353	2.962	0.595	總和	4				
課程教學創新效能	(1)東區	113	3.171	0.480	組間	1.698	3	.566	2.549	
	(2)西區	70	3.125	0.440	組內	77.510	349	.222		
	(3)南區	29	3.123	0.544						
	(4)北區	141	3.012	0.463		總和	79.208	352		
	總和	353	3.094	0.474						
學生生活活動創新效能	(1)東區	113	3.308	0.485	組間	1.502	3	.501	2.101	
	(2)西區	70	3.296	0.461	組內	83.164	349	.238		
	(3)南區	29	3.224	0.584						
	(4)北區	141	3.167	0.482		總和	84.666	352		
	總和	353	3.242	0.490						
校園環境創新效能	(1)東區	113	3.046	0.516	組間	.067	3	.022	.075	
	(2)西區	70	3.049	0.552	組內	104.931	349	.301		
	(3)南區	29	3.090	0.611						
	(4)北區	141	3.037	0.558		總和	104.998	352		
	總和	353	3.047	0.546						
資源整合創新效能	(1)東區	113	3.064	0.513	組間	1.218	3	.406	1.374	
	(2)西區	70	2.986	0.605	組內	103.142	349	.296		
	(3)南區	29	2.966	0.485						
	(4)北區	141	2.926	0.547		總和	104.359	352		
	總和	353	2.985	0.545						
學校創新經營效能	(1)東區	113	3.125	0.440		1.365	3	.455	2.292	
	(2)西區	70	3.110	0.436		69.261	349	.198		
	(3)南區	29	3.098	0.487						
	(4)北區	141	2.990	0.446		70.626	352			
	總和	353	3.066	0.448						

*p < .05

第三節 國民中學學校人力資源管理與學校創新經營效能之相關分析

本節旨在探討學校人力資源管理與學校創新經營效能之相關情形，乃將調查問卷總分及各層面得分進行積差相關分析。人力資源管理包括人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四個層面；學校創新經營效能包括行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五個層面。以下分別探討學校人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分之相關，以及其各層面間的相關情形。

壹、學校人力資源管理與學校創新經營效能調查問卷總分之相關分析

表 4-17 為學校人力資源管理與學校創新經營效能之相關係數摘要表。由表 4-17 顯示，學校人力資源管理與學校創新經營效能總問卷間呈現顯著正相關 ($r=.818^{**}$, $p<.01$)，顯示出學校人力資源管理與學校創新經營效能間呈現顯著正相關，亦即學校人力資源管理表現越佳者學校創新經營效能發展也越佳。

學校人力資源管理總分與學校創新經營效能各層面：行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能等五層面之相關係分別為.763、.651、.649、.688、.688，均已達到顯著水準 ($p<.01$)，顯示出學校人力資源管理現況與學校創新經營效能各層面間有高度正相關，亦即學校人力資源管理整體表現越佳者學校創新經營效能各層面發展也越佳。

學校創新經營效能總分與學校人力資源管理各層面：人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通等四層面之相關係數分別為.582、.716、.665、.760，均已達到顯著水準 ($p<.01$)，顯示出學校創新經營效能總問卷與學校人力資源管理各層面間有中度至高度

的正相關，亦即學校創新經營效能發展越佳者學校人力資源管理各層面表現也越佳。

貳、學校人力資源管理與學校創新經營效能各分層面之相關分析

由表 4-17 得知，學校人力資源管理與學校創新經營效能各層面的相關分析，可分為四個層面分析如下：

(一) 就「人力選用」與學校創新經營效能各層面之相關而言

「人力選用」與學校創新經營效能各層面的相關皆達顯著正相關 ($p < .01$)，相關係數分別為 .512、.447、.497、.471、.525，亦即「人力選用」層面與學校創新經營效能各層面有中等程度正相關，其中與「資源整合創新效能」層面相關度最高。

(二) 就「訓練與發展」與學校創新經營效能各層面之相關而言

「訓練與發展」與學校創新經營效能各層面的相關皆達顯著正相關 ($p < .01$)，相關係數分別為 .593、.595、.574、.638、.621，亦即「訓練與發展」層面與學校創新經營效能各層面有中等程度正相關，其中與「校園環境新效能」層面相關度最高。

(三) 就「績效管理」與學校創新經營效能各層面之相關而言

「績效管理」與學校創新經營效能各層面的相關皆達顯著正相關 ($p < .01$)，相關係數分別為 .601、.560、.554、.554、.535，亦即「績效管理」與學校創新經營效能各層面有中等程度正相關，其中與「行政管理創新效能」層面相關度最高。

(四) 就「激勵與溝通」與學校創新經營效能各層面之相關而言

「激勵與溝通」與學校創新經營效能各層面的相關皆達顯著正相關 ($p < .01$)，相關係數分別為 .813、.572、.545、.630、.614，亦即「激勵與溝通」與學校創新經營效能各層面有中高程度正相關，其中與「行政管理創新效能」層面相關度最高。

表 4-17 人力資源管理與學校創新經營效能之相關係數摘要表

因素別	人力選用	訓練與發展	績效管理	激勵與溝通	人力資源管理總分
行政管理 創新效能	.512**	.593**	.601**	.813**	.763**
課程教學 創新效能	.447**	.595**	.560**	.572**	.651**
學生活動 創新效能	.497**	.574**	.554**	.545**	.649**
校園環境 創新效能	.471**	.638**	.554**	.630**	.688**
資源整合 創新效能	.525**	.621**	.535**	.614**	.688**
學校創新 經營效能 總分	.582**	.716**	.665**	.760**	.818**

**p < .01

第四節 研究結果討論

本節旨在依前述三節之研究結果，作進一步分析與討論。本研究經問卷調查統計，除由填答情形之平均數、標準差，分析說明國民中學教師人力資源管理與學校創新經營效能的現況外，亦運用獨立 t 考驗及變異數分析的統計方法，分析不同背景變項的教師在學校人力資源管理與學校創新經營效能填答的差異情形，並進一步探討學校人力資源管理與學校創新經營效能的關係，以下分別加以說明之。

壹、學校人力資源管理與創新經營效能現況之分析討論

一、學校人力資源管理的現況分析討論

研究中顯示，臺北市國民中學教師知覺學校人力資源管理之現況，屬良好程度，這個研究結果與徐美琴(2005)、盧中原(2006)、鄭忠河(2006)、陳芬蘭(2006)劉衍甫(2007)、林虹君(2008)、黃祥宗(2008)、許素梅(2010)、林水木(2010)等相關研究結果一致。在各層面中，以「人力選用」知覺程度最好，而以「激勵與溝通」程度最差，此與盧中原(2006)的研究結果相同。究其原因，國民中學在學校本位管理實施後之後，各校在人力甄選與派用上，有較大的自主權。因此各校可以依學校本身所需來甄選教師，而職務派用上也較具彈性，所以教師對於「人力選用」的知覺會較高。而教師對學校人力資源管理各層面之知覺以「激勵與溝通」層面為最低，究其原因，可能是因為現行政策下學校並無法提供額外的福利(如加薪、獎金等)做為激勵員工的手段，且學校多為平行的溝通方式，垂直溝通則較為不足，因此教師對於「激勵與溝通」層面之知覺會較低。

二、學校創新經營效能的現況分析討論

研究中顯示，臺北市國民中學教師知覺學校創新經營效能之現況，屬良好程度，這個研究結果與高淑真(2007)、陳建銘(2009)、沈裕清(2010)、蔡政道(2010)、周婉玲(2011)等相關研究結果一致。在各層面中，以「學生活動創新效能」知覺程度最好，此與高淑真(2008)、陳建銘(2009)、沈裕清(2010)、周婉玲(2011)研究結果相同；而以「行政管理創新效能」程度最差，此與劉富明(2008)、仲秀蓮(2011)、湯為國(2012)研究結果相同。究其原因，應是近年來受到多元智能理論影響下，使得學校不再專注於學業單一層面，讓學校能有機會去創造出更多元的活動，以激發每個學生的不同潛能，而學校行政管理系統因受科層體制下的拘束，較缺乏彈性，無法順利達成創新的目的。

貳、不同背景變項教師在人力資源管理與學校創新經營效能得分情形的差異分析

本研究有關不同背景變項的國民中學教師在學校人力資源管理與創新經營效能得分的差異情形，說明如下。

表 4-18 不同背景變項在學校人力資源管理之差異檢定結果摘要表

背景變項	人力選 用	訓練與 發展	績效管 理	激勵與 溝通	人力資 源管理 總量表
教師性別 1. 男 2. 女	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
教師年齡 1. 30 歲(含)以下 2. 31~40 歲 3. 41 歲(含)以上	無顯著 差異	無顯著 差異	1>2 無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
教師年資 1. 10 年(含)以下 2. 11~20 年 3. 20 年(含)以上	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
擔任職務 1. 教師兼行政 2. 導師 3. 專任教師	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
教師學歷 1. 師大及一般大學(含學程班) 2. 碩士(含四十學分班)及博士	無顯著 差異	1>2 無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
學校規模 1. 24 班(含)以下 2. 25~48 班 3. 49 班(含)以上	無顯著 差異	無顯著 差異	3>1 無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
學校區域 1. 東區 2. 西區 3. 南區 4. 北區	無顯著 差異	無顯著 差異	顯著無 差異	1>4 2>4 無顯著 差異	顯著無 差異

一、不同背景變項在人力資源管理看法得分的差異分析討論

根據本研究發現，教師所在學校區域得分情況有顯著差異情形存在，但教師性別、年齡、年資、擔任職務、學歷、學校規模則沒有顯著差異。

(一) 性別在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同性別的國民中學教師在整體及各層面的問卷得分上，男、女教師並無顯著差異，其研究結果與陳芬蘭(2006)、陳耀庭(2006)、黃祥宗(2008)、陳昌華(2009)、李基福(2009)相同。推論其原因乃近年來男女平權的倡導，使得男女教師在人力資源管理的過程中並沒有受到差別的待遇，是以不同性別教師對於人力資源管總體及各層面知覺並無顯著差異。

(二) 年齡在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同年齡的國民中學教師在整體問卷及人力選用、訓練與發展、激勵與溝通層面得分上，未達顯著差異，其研究結果與李基福(2009)相同。而績效管理層面則以 30 歲(含)以下教師顯著高於 31-40 歲教師，究其原因乃 30 歲以下教師多為新進教師，在進入學校後透過相關的導入活動，使得年輕老師透過持續監督，而獲得績效改善。另外年輕教師有較高機會被推派參加各項活動，故有較多獲得相關績效考核的經驗，是以該層面上顯著高於其他組別。

(三) 不同年資在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同年資的國民中學教師在整體問卷及各層面未達顯著差異，其研究結果與黎珈玲(2003)、徐美琴(2005)、陳芬蘭(2006)、李基福(2009)、林水木(2010)的研究結果相同，究其原因乃因經交叉分析後不同年齡之人員因其年資不同，已分散於各年資層面中，故無法達顯著差異。

(四) 不同職務在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同職務的國民中學教師在整體問卷及各層面未達顯著差異，其研究結果與黎珈玲(2003)的研究結果相同，雖然整體及大部分層面(除績效管理層面外)都是兼行政教師優於其他教師，惟差距不大，故無法達顯著差異。究其原因乃教師兼行政者因其工作負荷量大，導致其流動速度大，故各種職務之教師之差異並不明顯。

(五) 不同學歷在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同學歷的國民中學教師在整體問卷及訓練與發展、績效管理、激勵與溝通三層面未達顯著差異，其研究結果與徐美琴(2005)、鄭忠河(2006)、陳芬蘭(2006)、陳耀庭(2006)、林虹君(2008)、黃祥宗(2008)、陳昌華(2009)的研究結果相同，惟於訓練與發展層面上達顯著差異，學歷為師大及一般大學(含學程班)顯著高於學歷為碩士(含四十學分班)及博士者，探究其原因應為學歷較低之教師因透過其他校內外的進修機會來加強自己專業上的不足，於訓練與發展過程有較高的知覺程度。

(六) 不同學校規模在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同學校規模的國民中學教師在整體問卷及人力選用、訓練與發展、激勵與溝通三層面未達顯著差異，其研究結果與謝宜倩(2003)、黎珈玲(2003)、林蕙蓉(2004)、陳芬蘭(2006)、陳耀庭(2006)、陳昌華(2009)的研究結果相同。於績效管理層面上達顯著差異，學校規模為49班(含)以上顯著高於24班(含)以下，探究其原因應為學校人員較多且資源較豐富，在參與各項活動上的產出較多，較易知覺到校內的績效管理。

(七) 不同學校地區在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同學校地區的國民中學教師在整體問卷及激勵與溝通、績效管理兩層面上達顯著差異，其研究結果與林玉葉(2007)研究結果相同，經事後比較於激勵與溝通層面中學校地區位於東區及西區者顯著高於北區，探究其原因為東區及西區學校多為明星學校較易爭取到相關資源(ex:家長會經費等)作為獎勵教師的獎金，且因為東、西區學校於行政管理創新效能上有較佳的表現，故其校內的溝通方式也較為流暢，是以東、西區較北區學校於激勵與溝通層面上表現較佳。

二、不同背景變項在學校創新經營效能得分的差異分析討論

根據本研究發現，教師年齡在得分情況有顯著差異情形存在，但教師性別、年資、擔任職務、學歷、學校規模、學校區域則沒有顯著差異。

(一) 性別在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同性別的國民中學教師在整體及各層面的問卷得分上，男、女教師並無顯著差異，其研究結果與劉富明(2008)、高淑真(2008)、周婉玲(2011)相同。推論其原因男女教師在師資養成教育過程中乃接受相同的教育訓練，且學校創新經營的過程，宣導與實際執行面皆兼顧所有的教師，無論男教師或女教師皆須共同合作完成任務，使得男女不同性別教師對於各層面知覺並無顯著差異。

(二) 年齡在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同年齡的國民中學教師在整體問卷及學生活動創新效能、校園環境創新效能層面上，達顯著差異。經事後分析後乃30歲(含)以下教師顯著大於31-40歲、41歲以上教師，探究其原因乃30歲(含)以下教師多為新進教師，近年來教師徵選錄取錄極低的狀態下，能脫穎而出的新進教師，在專業知識及教學技巧上具備一定的程度，是以其能對於學校創新經營效能有較高的知覺程度。

表 4-19 不同背景變項在學校創新經營之差異檢定結果摘要表

背景變項	行政管理創新效能	課程教學創新效能	學生活動創新效能	校園環境創新效能	資源整合創新效能	學校創新經營效能總量表
教師性別 1. 男 2. 女	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
教師年齡 1. 30 歲(含)以下 2. 31~40 歲 3. 41 歲(含)以上	無顯著差異	無顯著差異	1>2 1>3	1>2 1>3	無顯著差異	1>2
教師年資 1. 10 年(含)以下 2. 11~20 年 3. 20 年(含)以上	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	1>2	無顯著差異	無顯著差異
擔任職務 1. 教師兼行政 2. 導師 3. 專任教師	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
教師學歷 1. 師大及一般大學(含學程班) 2. 碩士(含四十學分班)及博士	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	1>2	1>2	1>2
學校規模 1. 24 班(含)以下 2. 25~48 班 3. 49 班(含)以上	無顯著差異	3>1	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
學校區域 1. 東區 2. 西區 3. 南區 4. 北區	1>4 2>4	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

(三) 不同年資在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同年資的國民中學教師在整體問卷及行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源整合創新效能四層面上無顯

著差異，其研究結果與周婉玲(2011)研究結果相同。惟於校園環境創新效能上年資 10 年(含)以下教師顯著高於年資為 11-20 年之教師，究其原因乃校內環境佈置創新過程多由年資較淺教師進行佈置規劃，故年資 10 年(含)以下教師於該層面有較高知覺。

(四) 不同職務在人力資源管理得分上的差異分析討論

不同職務的國民中學教師在整體問卷及各層面未達顯著差異，雖然整體及大部分層面(除課程教學創新效能外)都是兼行政教師優於其他教師，惟差距不大，故無法達顯著差異。究其原因乃教師兼行政因其多專注於行政工作上，對於教學與課程上創新程度乃較專職於課程教學上的專任教師較差。

(五) 不同學歷在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同學歷的國民中學教師在整體問卷及行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能三層面上未達顯著差異，其研究結果與高淑真(2008)、周婉玲(2011)的研究結果相同，惟於校園環境創新效能、資源整合創新效能層面上達顯著差異，學歷為師大及一般大學(含學程班)顯著高於學歷為碩士(含四十學分班)者，探究其原因應為學歷為碩士(含四十學分班)者對於資源整合、校園環境，有較多資源的需求故導致其得分顯著低於師大及一般大學(含學程班)。

(六) 不同學校規模在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同學校規模的國民中學教師在整體問卷及行政管理創新效能、學生活動創新效能、資源整合創新效能、校園環境創新效能四層面未達顯著差異，其研究結果與謝明昇(2007)、劉富明(2008)的研究結果相同，惟於課程教學創新效能層面上達顯著差異，學校規模為 49 班(含)以上顯著高於 24 班(含)以下，探究其原因應為中大型學校在

人力及資源上較為豐富，透過團隊合作，於課程教學創新上能建立特色主題課程，故於該層面上中大型學校有較多的發揮。

(七) 不同學校地區在學校創新經營效能得分上的差異分析討論

不同學校地區的國民中學教師在整體問卷及課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源整合創新效能、校園環境創新效能四層面未達顯著差異，其研究結果與謝明昇(2007)、高淑真(2008)的研究結果相同。而行政管理創新效能層面則達顯著差異，經事後比較後發現西區、東區學校顯著高於北區，探究其原因乃東、西區學校多為所謂的明星學校，其競爭激烈，迫使各校無不致力於創新以提高入學率，是以其行政與教學團隊的建置乃優於北區。

叁、國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之相關分析討論

根據本研究結果分析，首先發現整體人力資源管理與整體學校創新經營效能間成顯著的高度正相關 ($r=.818, p<.001$)，即整體人力資源表現越佳之學校，其整體學校創新經營效能的能力愈佳。另外，學校人力資源管理的人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通態度四個層面的得分與學校創新經營發展總問卷上皆呈顯著正相關，相關係數 r 分別為 .582、.716、.665、.760，均已達顯著水準 ($p<.001$)，亦言之，在學校人力資源管理分層面得分愈高者，在整體校學校創新經營效能愈佳。

目前國內外僅有林水木「國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營關係之研究」之論文探討，因此本研究正可補充國內外有關國民中學人力資源管理與學校創新經營效能相關情形研究之闕如。



第五章 結論與建議

本研究旨在探究國民中學人力資源管理與學校創新經營效能之關係。本研究透過文獻閱讀與分析建立研究理論與研究架構後，以問卷調查法進行調查，問卷調查樣本以臺北市公立國民中學教師為研究對象，抽樣共 452 人，有效問卷 353 份，有效問卷回收率 78.09%。研究工具包含自編之「學校人力資源管理量表」、「學校創新經營效能量表」。本研究統計方法為描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關等方法進行分析討論。

本章乃根據前章研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、國民中學及後續研究提出具體建議。

第一節 研究結論

本節擬就文獻探討結果、問卷調查研究發現，並依據研究目的，歸納出本研究主要發現做為結論呈現。

壹、臺北市國民中學人力資源管理現況為良好程度，以人力選用層面現況最佳，依序為績效管理、訓練與發展、激勵與溝通。

根據研究結果發現，國民中學人力資源管理的平均得分為 3.16；各層面平均得分為 3.01~3.27 之間，皆屬於中高程度水準。可知，目前國民中學人力資源管理現況良好。

貳、臺北市國民中學創新經營效能表現為良好程度，以學生活動創新效能層面表現最佳，依序為課程教學創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能、行政管理創新效能。

根據研究結果發現，國民中學創新經營效能的平均得分為 3.07；各層面平均得分為 3.24~2.96 之間，皆屬於中高程度水準。可知，目

前國民中學學校創新經營效能表現良好。

參、臺北市國民中學人力資源管理因學校所在地區不同而達顯著差異。

不同學校地區教師在人力資源管理整體及績效管理、激勵與溝通層面達顯著差異，經事後比較人力資源管理整體及績效管理各組間無顯著差異；激勵與溝通層面則以東區及西區顯著高於北區。

肆、臺北市國民中學人力資源管理在性別、年齡、年資、擔任職務、學歷、學校規模之不同則無差異。

不同年齡教師在人力資源管理之績效管理層面上，年齡 30 歲(含)以下顯著高於 31-40 歲。不同學歷教師在人力資源管理之訓練與發展層面上，學歷為師大及一般大學(含學程班)顯著高於碩士(含四十學分班)及博士。不同學校規模教師在人力資源管理之績效管理層面上，49 班(含)以上顯著高於 24(含)以下。而不同性別、年資、職務教師於人力資源管理整體及各層面皆無顯著差異。

伍、臺北市國民中學學校創新經營效能因不同年齡、學歷而達顯著差異，30 歲(含)以下、師大及一般大學(含學程班)較高。

不同年齡教師在學校創新經營效能整體及學生活動創新效能、校園環境創新效能層面上達顯著差異，整體層面中年齡 30 歲(含)以下顯著高於 31-40 歲，而學生活動創新效能、校園環境創新效能層面中年齡 30 歲(含)以下顯著高 31-40 歲及 41 歲(含)以上。不同學歷教師在學校創新經營效能整體及校園環境創新效能、資源整合創新效能層面達顯著差異，學歷為師大及一般大學(含學程班)顯著高於碩士(含四十學分班)及博士。

陸、臺北市國民中學學校創新經營效能之性別、年資、擔任職務、學校規模、學校所在地區之不同則無差異。

不同年資教師在學校創新經營效能之校園環境創新效能層面上年資 10 年(含)以下教師顯著高於年資為 11-20 年之教師。不同學校規模教師在學校創新經營效能之課程教學創新效能層面上，49 班(含)以上顯著高於 24 班(含)以下。不同學校地區教師在學校創新經營效能之行政管理創新效能層面上，東區及西區教師顯著高於北區。而不同性別及職務教師在學校創新經營效能整體及各層面上均無顯著差異。

柒、臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能具中高度正相關。

學校人力資源管理與學校創新經營效能總問卷間呈現顯著正相關，相關係數達.818，人力資源管理與學校創新經營效能各層面間相關係數介於.447 至.813 間，且皆為正相關，可知臺北市國民中學人力資源管理現況越佳者，在學校創新經營效能的表現也愈佳。

第二節 建議

根據本研究之文獻探討與研究結論，分別對主管教育行政機關、國民中學研提建議，務期對教育發展有所助益，最後，檢討本研究的歷程與結果，對未來研究提出再努力的方向。

壹、對主管教育行政機構的建議

一、建議建立教育人員的激勵制度，以增進人力資源管理及學校創新經營契機

本研究發現，臺北市國民中學人力資源管理中，以激勵與溝通層面最低，綜觀學校因受限於法令、制度影響，無法像企業機關能提供

有效的實質激勵措施以激勵校內教職員繼續為組織效力，是以建請主管機關應建立教師獎勵辦法，讓表現優秀教師能獲得適當鼓勵，以提升其工作士氣，此外透過相關分析可知人力資源管理中激勵與溝通層面和學校創新經營效能具有高度相關，是以亦可透過增列鼓勵教師創新於獎勵辦法中來激勵教師創新，以提升各校進行創新的效能。

二、定期辦理相關行政管理創新研習，提升學校創新經營效能

本研究發現教師於行政管理創新效能層面知覺程度較低，因受限於學校養護型組織的窠臼下，使得學校行政管理不易有所創新，在課程教學及學生活動的創新都於各校進行的如火如荼時，若不加強行政管理創新，則會使得學校在進行各項活動時，因行政效率不佳時，導致學校創新經營效能不佳。是以建請教育機關應針對校內教師辦理相關行政管理創新效能研習，讓學校能透過行政與教學團隊建立，以簡化工作流程，加速學校創新經營效能的提升。

三、建立校際間交流及策略聯盟，以促進校務經驗與資源之共享

本研究發現在人力資源管理及學校創新經營效能表現上，大型學校較小型學校能有較佳表現；若以學校所在地區來看，東區及西區學校較北區學校有較佳表現，是以教育機關應就積極建立各校際間的交流及策略聯盟，進行資源及經驗的分享，以提升小型及北區學校的人力資源管理實施與學校創新經營效能。

四、將學校人力資源管理運用納入國民中學校務評鑑之項目，提升學校創新經營效能

本研究發現學校人力資源管與學校創新經營效能有顯著正相關，學校所採取的人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通等人力資源管理層面與學校創新經營效能習習相關，是以宜將各層面規劃具

體細目和指標，兼顧量化與質化的多元評鑑方式，並能重視功能導向與績效導向，一方面作為學校人力資源管理的依據，另一方面藉以提升學校創新經營效能。

貳、對國民中學的建議

一、學校應積極建立多重激勵方法，以發揮人力資源管理成效

本研究發現，臺北市國民中學人力資源管理中，以激勵與溝通層面最低，除因學校受限法令與制度下無法提供教師更多實質獎勵外，學校應積極尋覓更多的激勵方法來鼓勵校內人員，如可向家長會爭取獎勵優秀教師經費、採用人性化管理、重視教師需求、適時給予教師鼓勵與表揚等，讓教師能在提昇其服務士氣後，願意為組織效力，以發揮學校的人力資源管理的最大成效。

二、暢通學校溝通管道，以凝聚學校創新願景

本研究發現，臺北市國民中學人力資源管理中，以激勵與溝通層面最低，且此層面和學校創新經營效能具有高度相關，是以學校領導者應積極和校內教師進行對話，了解成員需求以增進成員工作士氣，並利用溝通歷程宣導學校創新經營理念及願景，讓成員能於了解後，凝聚學校創新願景並進而願意去執行。

三、重視不同年齡及年資教師之交流，以維持優質人力資源

本研究發現教師年齡在 31-40 歲或年資在 11-20 年之教師不論是在人力資源管理或者是學校創新經營效能上之得分都低於年輕(新進)或年長(資深)教師，此一現象值得各校重視，因為學校教師乃以該年齡(年資)層為主，且代表教師生涯於此一階段形成落差，是以學校應協助教師進行生涯規劃，使其能於生涯中各階段皆能保持工作興趣，並且透過各領域會議、校內研習、教學輔導教師等機制，進行不同年

齡層的交流，讓年輕教師的創新與活力、年長教師的經驗能感染此一階段教師，以維持學校內優質人力資源。

四、持續課程教學與學生活動創新型塑學校特色，以提升學校競爭力

本研究發現課程教學與學生活動創新效能乃學校創新經營效能中教師知覺最高的層面，而此二層面乃最足以顯現學校特色，是以各校應持續加強課程教學與學生活動的創新，以建立各校的特色，提升競爭力，立求永續的發展。

參、對未來研究的建議

一、研究對象上，宜增加研究類別與抽樣範圍，讓研究更為客觀

本研究樣本僅以臺北市公立國民中學教師為研究對象，研究結果尚未能推論到私立學校及其他教育階段別，倘未來時間許可，或可將取樣範圍擴增至其他縣市或全國。此外在問卷調查上，若能加入校長、家長團體或其他非教師的學校行政人員，則將使人力資源管理的評估更具完整性。

二、研究方法上，宜加入質性研究充實量化內涵

本研究在實證研究以問卷調查為主，倘全方位思考，尚嫌不足。為求人力資源管理與學校創新經營效能更有深入性驗證，未來進一步研究中，或可輔以實地觀察、深度訪談、評析優質學校成果報告等屬於質性研究方法，將使研究結果更具說服力。

三、研究變項上，宜增列不同層面變項，讓探討層面更周延

本研究在文獻探討階段發現，學校人力資源管理因素各方意見分歧，且影響學校創新經營效能的因素繁多，本研究各層面未必能涵蓋每個變項。未來倘進一步研究時，或可增加不同層面因素之分析與考

慮，將使學校人力資源管理及學校創新經營效能更具理想性。





參考文獻

一、中文部份

- 丁志達(2005)。人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 中華創意發展協會(2011)。InnoSchool 2011 全國學校經營創新 KDP 國際認證獎。
2011 年 11 月 10 日，取自
<http://163.21.236.197/~principal/innoschool2011/index.htm>。
- 毛連塏、郭有通、陳龍安、林幸台(2000)。創造力研究。臺北市：心理出版社。
- 方琇瑩(2001)。知識經濟的崛起與影響(專訪嘉大楊國賜校長)。教育研究月刊，
89，9-12。
- 王怡文(2005)。組織創新與人力資源管理之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 仲秀蓮(2011)。臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版，臺北市。
- 朱子君、朱如君(2000)。現代學校行政與人力資源管理。臺北市：臺灣師範大學。
- 江明修、蕭鈺(2008)。教育市場化衝擊下國民中小學人力資源發展之轉型策略。教育資料與研究，79，125-137。
- 吳昌期(2004)。選才策略在中小學人力資源管理之運用。國立空中大學社會科學學報，12，93-107。
- 吳美連、林俊毅(2002)。人力資源管理論與實務。臺北市：智聖。
- 吳思華(2005)。知識經濟以創新為引擎。天下，315，40。
- 吳清山(1991)。學校創新經營方案之建構。中等教育，56(3)，1-27。
- 吳清山、林天祐(2002)。教育名詞:人力資源管理。教育資料與研究，47，134。
- 吳清山、林天祐(2003)。教育名詞：創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山(2004)。學校創新經營的理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山(2005)。學校創新經營方案之建構。中等教育，56(3)，4-26。
- 吳清山、賴協志(2006)。國民中小學創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究，141，58-74。

- 吳遠志(2011)。國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳明雅(2009)。台北縣市國民小學校長變革領導與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學國民教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳復新(2003)。人力資源管理：理論分析與實務應用。臺北市：華泰文化。
- 吳秉恩(2011)。人力資源管理：基礎與應用。臺北市：華泰文化。
- 李基福(2009)。台南縣國民小學教師知覺學校人力資源管理與學校效能之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 李正綱、黃金印(2001)。人力資源管理：新世紀觀點。臺北市：前程企管。
- 李莉莉(2003)。臺北市國民小學激勵策略與教師效能之研究。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。
- 沈裕清(2010)。國中校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究。國立政治大學學校行政碩士班論文，未出版，臺北市。
- 林子靖(2004)。人力資本、六標準差管理與人力資源管理效能關係之研究。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 林天祐(2000)。從知識經濟思維教育人員專業成長與發展。學校行政雙月刊，9，24-27。
- 林水木(2010)。國民小學行政組織運作、人力資源管理和創新經營關係之研究。國立台中教育大學教育學系博士學位論文，未出版，臺中市。
- 林正和(2011)。人力資源管理實務與組織創新績效的關係—員工知識創新管理行為的中介效果。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 林明地(2002)。教育改革浪潮下的學校生態：對學校經營的啟示。「現代教育論壇：新世紀的學校經營策略」發表之論文，臺北市國立教育資料館。
- 林明地(2009)。學校創新經營：組織學習的觀點。載於張鈿富(主編)，教育行政：理念與創新(268-294頁)。臺北市：高等教育。
- 林孟慧(2009)。國民小學校長運用品牌領導與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林虹君(2008)。國民小學學校人力資源管理與學校效能關係之研究。國立嘉義大

- 學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林欽榮(2002)。人力資源管理。臺北市：揚智。
- 林淑美(2008)。臺北縣市國民小學校長知識領導策略、分享文化與學校創新經營效能關係之研究。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，臺北市。
- 林新發(2009)。學校創新經營的理論基礎與實務運作。國民教育，49(3)，1-8。
- 林新發、王秀玲、仲秀蓮、顏如芳、黃秋鑾、鄧珮秀(2007)。國民小學校長變革領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究-以臺灣北部地區三縣市為例。「華人社會的教育發展學術研討會—教師教育」發表之論文，澳門大學。
- 林靖倫(2007)。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，臺北市。
- 林慧蓉(2004)。國民中學學校人力資源運用與學校效能關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 周旭華（譯）(1998)。勇於創新：組織的改造與重生(原作者：L. Tushman & A. O'Reilly III)。臺北市：天下。
- 周瑛琪(2011)。人力資源管理。臺北市：新陸。
- 周婉玲(2011)。臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班學位論文，未出版，臺北市。
- 洪榮昭、王元珊(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。
- 洪麗惠(2011)。從人力資源管理與內部行銷觀點探討公務人員核心價值與公務倫理—以臺中市政府人事人員為例。逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文，未出版，臺中市。
- 馬任賢(2003)。國民小學教職人員對人力資源管理實施現況之知覺與態度。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 徐美琴(2005)。台中市國民小學人力資源管理與學校效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 高淑真(2008)。臺北縣國民小學校長領導取向與學校創新經營效能關係之研究。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，臺北市。
- 秦夢群(2007)。學校行政。臺北市：五南。
- 翁健銘(2004)。台灣天主教中學學校人力資源管理與學校效能相關之研究。私立天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張秀瑩(2008)。國民小學校長讀書會團隊學習與學校效能關係之研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝(2001)。知識經濟時代的學校經營理念。「第七次教育行政論壇」發表之論文，臺北市中華民國教育行政學會。
- 張明輝(2006)。創新管理與學校經營。教育研究月刊，145，41-49。
- 張奕華、張敏章(2010)。臺北縣國民小學校長科技領導對學校效能影響之研究。學校行政雙月刊，66，30-50。
- 張雅甄(2009)。臺中市國民小學應用知識管理於學校創新經營之研究。國立臺中教育大學教育系碩士論文，未出版，臺中市。
- 教育部(2003)。教育部創造力教育白皮書。2011年11月5日，取自 <http://www.creativity.edu.tw/modules/wfsection/article.php?articleid=1>
- 教育部(2005)。2005-2008教育部施政主軸。2011年11月25日，取自 http://torfl.pccu.edu.tw/torfl8_2.htm
- 教育部(2009)。98年-101年教育施政藍圖。2011年11月25日，取自 http://www.edu.tw/files/site_content/EDU01/教育部施政藍圖_.pdf
- 教育部(2011a)。100國民教育階段學生人數預測分析報告。2011年8月18日取自：http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/100basicstudent.pdf
- 教育部(2011b)。中華民國教育白皮書[公告]。2011年8月10日，取自：<http://140.111.34.34/main/download/download.php>
- 許素梅(2010)。國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究。國立東華大學國民教育研究所博士論文，未出版，花蓮縣。
- 范熾文(2008)。學校人力資源管理概念與實務。臺北市：冠學文化出版。
- 康馨尹(2010)。桃園縣國民小學教師組織承諾與學校效能關係之研究。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，臺北市。
- 邱周剛、吳世庸、胡庭楨、高文彬、劉敏熙、魏鑾瑩(2008)。人力資源管理。臺北市：新文京開發出版股份有限公司。
- 曾淑惠(2009)。體制性人力資源管理、個人學習能力、個人創新能力對個人工作績效之影響--以保險產業為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
- 彭鴻遠(2009)。國民小學校長時間管理與學校效能相關之研究-以苗栗縣為例。國立新竹教育大學教育學系教育行政碩士學位班在職進修專班學位論文，未出版，新竹市。
- 黃秋鑾(2009)。臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 黃素娥(2005)。人力資源管理措施對組織績效之影響—以人力資源效能為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。
- 黃英忠(2007)。人力資源管理概論。高雄市：麗文文化。
- 黃祥宗(2008)。台北市國民小學人力資源管理與行政人員組織承諾之關係研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃智偉(2009)。兩岸前期中等教育階段校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究-以臺北市和南京市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃韻如(2008)。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，臺北市。
- 黃瓊香(2007)。桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。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，臺北市。
- 黃懿嬌(2007)。臺北縣國民小學校長轉型領導行為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，臺北市。
- 楊文達(2007)。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，臺北市。
- 楊念湘(2011)。國民小學校長混合教練、師傅教導與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 楊騰雲(2006)。國民小學人力資源管理效能衡量指標建構之研究。台北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 莊光復(2011)。台南市私立高中職學校創新經營與學校效能關係之研究。台灣首府大學教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 湯志民(2006)。政大附中創新經營的理念與策略。教育研究月刊，145，59-72。
- 湯為國(2012)。臺北市公立國民小學校長知識領導、教師工作壓力與學校創新經營效能關係之研究。國立政治大學教育行政與政策碩士論文，未出版，臺北市。
- 黎珈伶(2003)。國民小學學校本位課程發展下之人力資源管理與教師工作士氣關係之研究。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉富明(2008)。桃園縣國民小學團隊組織運作與學校創新經營效能關係之研究。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，臺北市。
- 劉逸凡(2011)。國民小學兼任行政職務教師工作壓力與學校效能關係之研究—以新北市公立國民小學為例。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 葉連祺(2007)。學校品質管理。載於秦夢群（主編）。學校行政(319-344頁)。臺北市：五南。
- 陳佳秀(2007)。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—以臺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，臺北市。
- 陳俊儒(2006)。個人特性、人力資源管理活動與創新績效關係之多層級探討。國立成功大學國際企業研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 陳芬蘭(2006)。國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

- 陳榮信(2006)。高雄市國民小學人力資源管理策略與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳耀庭(2006)。國民小學教育人員對學校人力資源認知與態度之研究--以桃園縣為例。國立新竹大學人資處學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 陳瓊姬(2009)。學校人力資源管理對學校發展影響之研究-以臺中縣公立國民小學為例。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 鮑遠毅(2005)。完全中學學校行政團隊人力資源管理與學校效能之研究-以高雄市為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 盧中原(2006)。高雄市國民中學學校人力資源管理、學校組織變革與學校校能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 謝文全(2012)。教育行政學。臺北市：高點。
- 謝宜倩(2002)。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝明昇(2008)。臺北縣國民小學品牌管理與學校創新經營效能之相關研究。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，臺北市。
- 謝傳崇(2007)。以平衡計分卡理念建構國民中小學創新經營效能指標之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 謝傳崇、蕭輝勳(2011)。國民中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。中等教育，62(1)，50-70。
- 蔡念芷(2009)。臺北縣國民小學創新經營策略之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡政道(2010)。國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡純姿(2005)。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 蔡錦杉(2011)。公立高中職校長轉換型領導、學校品牌形象與學校效能關係之研究。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。

- 簡正一(2011)。國民小學教師知識管理、教師組織公民行為與學校創新經營效能之關係研究。國立政治大學教育行政與政策碩士論文，未出版，臺北市。
- 簡建忠(2001)。淺談人力資源管理。終身學習，34，1-8。
- 簡麗芬(2006)。國民小學初任與卓越校長學校人力資源管理之比較研究。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文。未出版，花蓮市。
- 閻自安(2002)。學校的人力資源發展與管理。教育研究月刊，98，123-136。
- 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。
- 顏童文(2007)。國民小學組織動態能耐、組織健康氣候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，臺北市。
- 顏童文(2007)。優質學校創新經營的理念與策略，學校行政雙月刊，47，92-112
- 戴至中(譯)(2002)。24/7 創新：變動年代的企業求生與致勝藍圖(原作者：Stephen M.Shapiro)。臺北市：美商麥格羅·希爾。
- 鄭忠河(2007)。國民小學人力資源管理與學校效能相關之研究—以高雄縣為例。國立高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 鄭崇趁(2011)。教育經營學導論-理論、策略、實踐。臺北市：心理出版社。

二、英文部份

- Adair, J. E. (2007). *Leadership for innovation : How to organise team creativity and harvest ideas*. London , Philadelphia: Kogan Page.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Belchetz, D., & Leithwood, K.(2007). Successful leadership: Does context matter and if so how? Studies in educational leadership. *Successful Principal Leadership in Times of Change*, 5,117-138.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dessler, G. (1997) . *Human resource management* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Destefano, J. (2003). *Find, deploy, support and keep the best teacher and school leaders*. Retrieved from ERIC database.(ED473407)
- Gardner, H.(1993).*Creating minds*. New York, NY: Basic.
- Ivancevich, J. M.(2009). *Human resource management*. Boston, Mass: McGraw-Hill.
- Kubota, K. (2007). "*Soaking*" model for learning: *Analyzing Japanese learning/teaching process from a socio- historical perspective*. Retrieved from ERIC database.(ED498566)
- Middlewood, D., & Lumby, J. (1998) .*Human resource management in School and College*. London : Pual chaprman.
- Loock, C. F., Grobler, B. R., & Mestry, R. (2009). *Human Resource Management in Education : Rebalancing the Scales*. Hatfield, Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Raymond, A.N., John, R. H., Barry, G.,& Patrick,M.W. (2010) .*Fundamentals of*

- human resource management*. New York ,NY: McGraw-Hill College
- Robbins, S. P. (2002).*Organizational behavior : Concepts, controversies*.Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Senge, P. et al.(2000). *School that learn : A fith discipline fieldbook for educator, parents, and everyone who cares about education*. New York, NY: Doubleday.
- Seyfarth, J. T. (2008). *Human resource management for effective schools*.Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Smith, R. E. (2009). *Human resource administration: A school based perspective*. New York, NY: Eye on Education.
- Tytler, R. (2007). School innovation in science: A model for supporting school and teacher development. *Research in Science Education*, 37(2),189-216.
- Young, I. P. (2007). *The human resources function in education administration*. Upper Saddle River ,NJ: Prentice.
- Zula, K. J., & Chermack, T. J.(2007). Integrative literature review: Human capital planning--A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.

附錄一 專家審查問卷教授推薦函



指導教授推薦信函

地址:國立政治大學教育學院教育行政與政策研究所

116臺北市文山區指南路二段64號

研究生:鄭聿芳

電話: 0911888620

傳真:28325950

E-mail:95171001@nccu.edu.tw

教授 道鑑：敬維

公私迪吉，諸事如意，為頌可賀。茲懇者，本人指導之學生鄭聿芳同學，刻正進行「臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之研究」，渠已編成問卷，並將實施調查。素仰 台端春風化雨，學有專精，提攜後進，不遺餘力。敬請鼎力協助，爰就問卷內容，惠賜高見，俾供完成該問卷專家效度之參考。煩勞之處，至深感劬，僅此深致由衷的謝忱！。

肅此 奉託

敬頌

教祺

湯志民 敬上

2012年1月

附錄二 專家審查問卷

臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之調查問卷

(專家效度審查問卷)

指導教授：湯志民博士

敬愛的教育先進：您好！

首先感謝您百忙之中抽空填寫此問卷！敬請您協助建立調查問卷的專家效度，審查問卷題目的適切性，並就需修正的部份提出您寶貴的意見，敬請於101年1月17日前將問卷裝入所附回郵信封內寄回。此

敬頌

教安

政大教育行政與政策研究所

研究生 鄭聿芳 敬啟

民國 101 年 1 月

聯絡電話：0911888620

電子信箱：95171001@nccu.edu.tw

【第一部分 基本資料】(請在適當的打V)

一、性別： (1)男 (2)女 適合 需修正 不適合

修正意見：_____

二、年齡： (1)30 歲(含)以下 (2)31~40 歲
 (3)41~50 歲 (4)51 歲(含)以上

修正意見：_____

三、服務年資： (1)10 年(含)以下 (2)11~20 年
 (3)20 年(含)以上

修正意見：_____

適合 需修正 不適合

四、擔任職務： (1) 教師兼行政人員(含主任、組長)
 (2) 導師 (3) 專任教師

修正意見：_____

五、學歷： (1) 師大及一般大學(含學程班)
 (2) 碩士 (3) 博士

修正意見：_____

六、學校規模： (1) 24 班(含)以下 (2) 25~48 班
 (3) 49 班(含)以上

修正意見：_____

七、學校地區： (1) 東區(含松山區、信義區、大安區)
 (2) 西區(含中山區、中正區、大同區)
 (3) 南區(含萬華區、文山區、南港區)
 (4) 北區(含內湖區、士林區、北投區)

修正意見：_____

【第二部分 問卷內容】(請在適當的打V)

一、學校人力資源管理量表

名辭釋義

學校人力資源管理係指透過分析學校內外環境後，配合學校的目標，以人為管理的中心，運用各項技術與方法，力求開發組織內部成員之潛能，落實人盡其才，以達成個人及學校目標。包含人力選用、訓練與發展、績效管理、激勵與溝通四層面。

- (一)人力選用：學校為達組織目標，考量人員的專業知識及人格特質，透過公平、公開、公正的良好甄選機制選出能配合校務發展的人員，使其適才適所。
- (二)訓練與發展：學校為提升組織成員效能，兼顧個人生涯發展及組織發展目標，包含對於新進成員的職前訓練、增進專業知能的在職訓練及改善員工態度技能的職外訓練。
- (三)績效管理：對學校成員工作表現做合理的考評並予以回饋，激發成員的工作意願，協助其成長並願意繼續為組織效力，以維持學校優質人力資源。
- (四)激勵與溝通：激勵乃指激發員工的工作動機而言，領導者透過有效的方法或途徑，設置適當的工作環境，誘導其工作意願及工作士氣，激發成員動機，產生內心驅力，導向組織目標的達成。溝通是組織內人員傳達訊息與接受訊息的過程，是組織達成重要目標的歷程，包含了正式溝通與非正式溝通兩種型態，而後者能促進組織目標之達成，也能滿足成員個人之需求。

	適合	需修正	不適合
(一)人力選用			
1.本校能配合學校發展，遴選所需之人員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
2.本校遴選教師時，會以人員的專業知識為考量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
3.本校遴選教師時，會以人員的人特質為考量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
4.本校遴選人員時，會公平、公正、公開晉用學校所需人才。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			

適合
需修正
不適合

5.本校編配教學與行政職務時，會依人員專長安排職務。

修正意見： _____

6.本校編配教學與行政職務時，會依據學校發展目標。

修正意見： _____

(二)人力訓練與發展

7.本校會辦理新進人員導入活動。

修正意見： _____

8.本校會鼓勵人員在職進修，並提供相關協助。

修正意見： _____

9.本校會依據校務發展需要，有系統地規劃與執行校內進修活動。

修正意見： _____

10.本校會依學校發展需要指派專長符合之教師參與校外的進修活動。

修正意見： _____

11.本校會舉辦校內教學觀摩，進行同儕討論。

修正意見： _____

12.本校會依據人員生涯發展需求，來規劃進修活動。

修正意見： _____

適合 需修正 不適合

13.本校的進修制度及教育訓練有助於提升工作效能。

修正意見： _____

(三)績效管理

14.本校進行績效評估之方式有明確之規範。

修正意見： _____

15.本校依據人員的工作能力及表現進行績效評估。

修正意見： _____

16.本校的績效評估方式公平且合理。

修正意見： _____

17.本校績效評估方式，能激勵人員專業發展。

修正意見： _____

18.本校績效評估方式，能針對人員表現提供回饋。

修正意見： _____

19.本校績效評估方式，能有助於本校目標達成。

修正意見： _____

(四)激勵與溝通

20.本校善用激勵技巧，鼓勵人員投入工作。

修正意見： _____

- | | 適合 | 需修正 | 不適合 |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21.本校會透過多重的管道來激發教師工作熱忱。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |
| 22.本校校長會在適當的時機給予人員支持與讚美。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |
| 23.本校可以讓人員在安全、健康、舒適的工作環境中。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |
| 24.本校重視良好的非正式溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |
| 25.本校重視同儕間的橫向溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |
| 26.本校重視領導者與人員間的垂直溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見： | _____ | | |

二、學校創新經營效能量表

名辭釋義

學校創新經營效能定義為結合學校行政人員、教師、家長、學生與社區資源，透過創新經營的策略進而促使學校經營效能提升，以期提高學校效能與永續發展。包含行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、校園環境創新效能、資源整合創新效能五個層面。

- (一)行政管理創新效能：行政管理創新效能是指學校全體同仁具有創新的願景，透過行政與教學團隊的建置，以具體可行的方法與技術落實，使學校組織效

能提升。

(二)課程教學創新效能：教師運用創意，去蒐集、研發新教材、教法與評量。並建構有利於教師培育創意課程與教學之活動。如知識分享機制、教師研習、學習檔案歷程管理等創新的經營措施。以提升教師專業成長與學生學習成就。

(三)學生活動創新效能：學生活動創新係指學校以創新的作法舉辦各種校內外的活動，如畢業典禮、親師座談會、學生社團學習、新生訓練、校際交流、國際交流等，藉以發展學生多元才能，亦可樹立學校特色。

(四)校園環境創新效能：藉教學場所的規劃、學校建築的設計，將教職員與學生的需要、教育的理念均融入學校的軟體空間設備當中。並可運用校園或當地特有的風土文物、自然資源，建立學校特色，以提高學生學習動機與品質，深具教育意義與學校特色。

(五)資源運用創新效能：學校能充分運用社區、社會團體資源，協助學校培養孩子的多元能力。學校能建立策略聯盟或夥伴關係，以增加資源與支持學校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。

適合 需修正 不適合

(一) 行政管理創新效能

1.本校領導者經常向同仁提倡創新的專業理念與做法。

修正意見： _____

2.本校積極嘗試新方法以簡化工作流程。

修正意見： _____

3.本校學校人員會在行政工作上運用新方法與新技術。

修正意見： _____

4.本校透過公開肯定或建立實質的激勵制度，以鼓勵人員創新。

修正意見： _____

適合
需修正
不適合

5.本校能藉由行政與教學團隊的建置，以提升學校創新活動的
成效。

修正意見：_____

(二)課程教學創新效能

6.教師能引進新的教學觀念、方法或教具，進行創新教學。

修正意見：_____

7.本校的教師團隊(讀書會、行動研究小組、工作坊...)運作良好，
充分發揮團隊學習與創新教學效能。

修正意見：_____

8.本校有知識管理及分享的平台或交流。

修正意見：_____

9.本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長
機制。

修正意見：_____

10.本校教師能激發學生創意的思考模式。

修正意見：_____

11.本校教師對學生採取多元的評量方式並能展現多元的學
習成果。

修正意見：_____

適合
需修正
不適合

12.本校教師依學生不同的學習需求設計不同的課程。

修正意見： _____

(三) 學生活動創新效能

13.本校配合學校的願景及發展，培養學生特殊的才能。

修正意見： _____

14.本校學生社團組織的健全及多元性。

修正意見： _____

15.本校學生能透過自我學習及合作學習以激發創意的點子。

修正意見： _____

16.本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動
的機會，例如：學習成果展或才藝表演。

修正意見： _____

17.本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，
例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。

修正意見： _____

(四) 校園環境創新效能

18.本校能配合主題課程，佈置多元的學習情境。

修正意見： _____

適合
需修正
不適合

19.本校能有效規劃校園環境，增加空間利用價值。

修正意見： _____

20.本校能利用校園內或社區的特殊風土文物、自然資源等
塑造特色的校園。

修正意見： _____

21.本校空間的規劃能融入永續經營理念，以提升校園環境品質。

修正意見： _____

22.本校教師能因應教學需求進行創意教室佈置，提高學生學習
動機。

修正意見： _____

(五)資源運用創新效能

23.本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、
經費等之不足。

修正意見： _____

24.本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。

修正意見： _____

25.本校能積極發展與其他學校及機構間相互合作、結盟的計畫
,挹注校內更多資源之程度。

修正意見： _____

適合
需修正
不適合

26.本校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。

誠摯感謝您的協助!



附錄三 專家審查問卷回覆整理

臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之調查問卷

(專家效度審查問卷回覆整理)

【第一部分 基本資料】(請在適當的□打V)	適 合	需 修 正	不 適 合	修正意見	結果		
					保 留	修 正	不 適 合
一、性別： <input type="checkbox"/> (1)男 <input type="checkbox"/> (2)女	8				✓		
二、年齡： <input type="checkbox"/> (1)30 歲(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)31~40 歲 <input type="checkbox"/> (3)41~50 歲 <input type="checkbox"/> (4)51 歲(含)以上	6	1	1	1.年齡與服務年資相關很高 2.「以下」、「以上」包含本數，故「含」可刪除	✓		
三、服務年資： <input type="checkbox"/> (1)10 年(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)11~20 年 <input type="checkbox"/> (3)20 年(含)以上	6	1		1.20 年改為「21」年 2.「含」宜刪除，20 年改為「21」年		✓	
四、擔任職務： <input type="checkbox"/> (1)教師兼行政人員(含主任、組長) <input type="checkbox"/> (2)導師 <input type="checkbox"/> (3)專任教師	4	4		1.教師兼行政人員(含主任、組長)將主任及組長改為兩個選項 2.是否增列校長 3.導師改為「班導師」 4.加上「校長」選項	✓		
五、學歷： <input type="checkbox"/> (1)師大及一般大學(含學程班) <input type="checkbox"/> (2)碩士 <input type="checkbox"/> (3)博士	6	2		1.增加(4)其他 2.師大及一般大學(含學程班)選項分開，碩士後加上「(含四十學分班)」		✓	
六、學校規模： <input type="checkbox"/> (1)24 班(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)25~48 班 <input type="checkbox"/> (3)49 班(含)以上	7	1		1.「含」可刪除	✓		
七、學校地區： <input type="checkbox"/> (1)東區(含松山區、信義區、大安區) <input type="checkbox"/> (2)西區(含中山區、中正區、大同區) <input type="checkbox"/> (3)南區(含萬華區、文山區、南港區) <input type="checkbox"/> (4)北區(含內湖區、士林區、北投區)	7	1		1.一般分為北區、南區，可參酌	✓		
【第二部分 問卷內容】(請在適當的□打V) 一、學校人力資源管理量表	適 合	需 修 正	不 適 合	修正意見	結果		
					保 留	修 正	不 適 合
1.本校能配合學校發展，遴選所需之人員。	5	3		1.修改「遴選」 2.改為「本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量」。		✓	

				3.配合學校發展改為「依據學校發展需要」			
2.本校遴選教師時，會以人員的專業知識為考量。	4	4		1.修改「遴選」 2.刪除「人員的」 3.改為「本校會以人員的專業知識作為選才的考量」 4.«會以人員的專業知識為考量»改為«會考量人員的專業知識»		√	
3.本校遴選教師時，會以人員的人格特質為考量。	4	4		1.修改「遴選」 2.刪除「人員的」 3.改為「本校會以人員的人格特質作為選才的考量」 4.«會以人員的人格特質為考量»改為«會考量人員的人格特質»		√	
4.本校遴選人員時，會公平、公正、公開晉用學校所需人才。	5	3		1.修改「遴選」 2.刪除「遴選人員時」 3.改為「本校會以人員的人格特質作為選才的考量」		√	
5.本校編配教學與行政職務時，會依人員專長安排職務。	4	4		1.人員專長後加上「人格特質」 2.改為「本校會以人員專長安排行政職務與編排課務」 3.改為「本校會依人員專長安排教學與行政職務」			√
6.本校編配教學與行政職務時，會依據學校發展目標。	5	3		1.改為「本校會依據學校發展目標，安排行政職務與編排課務」 2.改為「本校會依學校發展目標安排教學與行政職務」			√
7.本校會辦理新進人員導入活動	4	4		1.增加「依實際需求」辦理增加人員導入工作。 2.導入活動後增加「以協助其適應環境」。 3.導入活動後增加「(含教學輔導教師制度)」。 4.人員改為「同仁」，導入活動後增加「以提升工作效能」。		√	
8.本校會鼓勵人員在職進修，並提供相關協助。	5	2	1	1.並提供相關協助改為增進專業知識		√	

				2.12 題即可 3.人員改為「同仁」			
9.本校會依據校務發展需要，有系統地規劃與執行校內進修活動。	8				√		
10.本校會依學校發展需要指派專長符合之教師參與校外的進修活動。	6	2		1.指派後新增「或鼓勵」 2.«指派»改為«薦派或鼓勵»:教師改為«人員»		√	
11.本校會舉辦校內教學觀摩，進行同儕討論。	6	2		1.進行同儕討論後加入«與分享» 2.改為«本校會提供妥適觀摩與研討會機會，提升同仁專業成長»	√		
12.本校會依據人員生涯發展需求，規劃進修活動。	7	1		1.刪除«來»規劃。		√	
13.本校的進修制度及教育訓練有助於提升工作效能。	7	1		1.改為«本校的進修訓練制度及內容有助於提升工作效能»	√		
14.本校進行績效評估之方式有明確之規範。	6	2		1.績效管理是概念用語，宜以本文事項來敘述，不要用直接用績效評估(以下 14~19 題) 2.本校訂定明確之規範以進行績效評估 3.改為«本校訂定明確之規範以進行績效評估»			√
15.本校依據人員的工作能力及表現進行績效評估。	7	1					√
16.本校的績效評估方式公平且合理。	7	1				√	
17.本校績效評估方式，能激勵人員專業發展。	6	2		1.刪去«，»			√
18.本校績效評估方式，能針對人員表現提供回饋。	7	1				√	
19.本校績效評估方式，能有助於本校目標達成。	6	2		1.目標達成前增加«發展»			√
				1.建議增列一題，本校績效評估方式，能有助於本校人員願意繼續未組織效力。		√	
20.本校善用激勵技巧，鼓勵人員投入工作。	4	4		1.«善用激勵技巧»改為«能積極» 2.投入工作後增加«並提升工作效能»		√	

				3. 鼓勵人員投入工作改為「提升同仁投入工作意願」 4. 「技巧」改為「措施」			
21.本校會透過多重的管道來激發教師工作熱忱。	6	2		1.多重改為「多元」；來改為「以」	√		
22.本校校長會在適當的時機給予人員支持與讚美。	6	2		1.將人員改為同仁 2.將人員改為同仁，在適當的時機改為「適時」		√	
23.本校可以讓人員在安全、健康、舒適的工作環境中。	5	3		1.工作環境中改為「環境中工作」 2.改為「本校提供同仁友善溫馨的工作環境」 3. 工作環境中改為「環境中工作」		√	
24.本校重視良好的非正式溝通。	4	4		1.溝通後增加「方式或管道」。 2.「良好」改為「良性」 3.重視後增加「並能建立」 4. 「良好」改為「必要的」		√	
25.本校重視同儕間的橫向溝通。	7	1		1.溝通後增加「與聯繫」。	√		
26.本校重視領導者與人員間的垂直溝通。	5	3		1.人員後增加「彼此」。 2.將人員改為成員 3. 「垂直」改為「縱向」		√	
【第二部分 問卷內容】 (請在適當的□打V) 二、學校創新經營效能量表	適 合	需 修 正	不 適 合	修正意見	結果		
					保 留	修 正	不 適 合
1.本校領導者經常向同仁提倡創新的專業理念與做法。	5	3		1.「提倡」改為「倡導」 2. 「提倡」改為「倡導」 3.改為「[本校領導階層積極倡導創新的價值、理念及作法」		√	
2.本校積極嘗試新方法以簡化工作流程。	5	3		1.新方法改為「創新方法」。 2.「嘗試新方法」改為「嘗試創新」 3. 新方法改為「創新作法」。		√	
3.本校學校人員會在行政工作上運用新方法與新技術。	4	3	1	1.運用改為能善用 2.新方法與新技術? 3.人員改為「同仁」 3.改為「本校人員會運用新方法與新技術來進行教學及			√

				處理行政事務」			
4.本校透過公開肯定或建立實質的激勵制度，以鼓勵人員創新。	5	3		1.刪除「或建立實質的激勵制度」 2.透過公開肯定或建立實質的改為「會善用」 3.改為「本校會以多元的激勵措施鼓勵人員創新」		√	
5.本校能藉由行政與教學團隊的建置，以提升學校創新活動的成效。	7		1		√		
6.教師能引進新的教學觀念、方法或教具，進行創新教學。	7	1		1.«引進»改為«學習並運用»	√		
7.本校的教師團隊(讀書會、行動研究小組、工作坊...)運作良好，充分發揮團隊學習與創新教學效能。	5	3		1.«本校的教師團隊»改為«本校教師的學習社群»。 2.改為«本校的教師團隊能充分展現團隊學習與創新教學效能» 3.(讀書會、行動研究小組、工作坊...)改為«專業學習社群、領域教學研究會»		√	
8.本校有知識管理及分享的平台或交流。	6	2		1.改為«本校建置交流平台，提供良好創新機制» 2.改為«本校有建置知識管理、分享交流的平台»	√		
9.本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長機制。	6	2		1.改為«本校能建立學校課程與教師教學創新的專業成長» 2.建立後增加«提昇」、刪除«進修»	√		
10.本校教師能激發學生創意的思考模式。	8				√		
11.本校教師對學生採取多元的評量方式並能展現多元的學習成果。	5	3		1.«並能»改為«以充分» 2.«並能»改為«使能» 3.刪除«對學生»;展現後增加«學生»		√	
12.本校教師依學生不同的學習需求設計不同的課程。	7		1		√		
13.本校配合學校的願景及發展，培養學生特殊的才能。	6	2		1.刪除«及發展»,特殊改為«多元» 2.改為«本校能依據學校的願景培養學生多元能力»	√		
14.本校學生社團組織健全及多元性。	4	4		1.«及»改為«且具» 2.«及»改為«並»			√

				3. 「及」改為「並具」 4.改為「本校提供學生多元的社團活動參與機會」			
15.本校學生能透過自我學習及合作學習以激發創意的點子。	6	1	1	1.刪除「的點子」		√	
16.本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會，例如：學習成果展或才藝表演。	6	2		1.刪除「例如:.....」 2.«創造力活動的機會」改為「創造力的活動機會」		√	
17.本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。	6	1	1	1.刪除「例如:.....」	√		
18.本校能配合主題課程，佈置多元的學習情境。	7	1		1.«主題課程」改為「教學活動」	√		
19.本校能有效規劃校園環境，增加空間利用價值。	7	1		1.«增加」改為「活化」	√		
20.本校能利用校園內或社區的特殊風土文物、自然資源等塑造特色的校園。	7	1		1.刪除「內」	√		
21.本校空間的規劃能融入永續經營理念，以提升校園環境品質。	8				√		
22.本校教師能因應教學需求進行創意教室佈置，提高學生學習動機。	8				√		
23.本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。	6	2		1.«社會與社區」改為「家長與社區」	√		
24.本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。	6	1	1	1.的改為「所需」	√		
25.本校能積極發展與其他學校及機構間相互合作、結盟的計畫，挹注校內更多資源之程度。	6	2		1.及改為「或」 2.改為「本校能積極建立與其他學校及機構間的合作機制，引進更多資源」	√		
26.本校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。	7	1		1.改為「本校能建立與社區的密切互動及資源共享，將學習空間延伸至社區」	√		

其他意見:題目要單一明確一個題目只要一個概念。

附錄四 問卷修正說明

【第一部分 基本資料】	修正說明
一、性別： <input type="checkbox"/> (1)男 <input type="checkbox"/> (2)女	
二、年齡： <input type="checkbox"/> (1)30 歲(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)31~40 歲 <input type="checkbox"/> (3)41~50 歲 <input type="checkbox"/> (4)51 歲(含)以上	
三、服務年資： <input type="checkbox"/> (1)10年(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)11~20 年 <input type="checkbox"/> (3)21年(含)以上	1.20 年改為「21」年
四、擔任職務： <input type="checkbox"/> (1)教師兼行政(含主任、組長) <input type="checkbox"/> (2)導師 <input type="checkbox"/> (3)專任教師	
五、學歷： <input type="checkbox"/> (1)師大及一般大學(含學程班) <input type="checkbox"/> (2) 碩士(含四十學分班) <input type="checkbox"/> (3)博士	1.碩士後加上「(含四十學分班)」
六、學校規模： <input type="checkbox"/> (1)24 班(含)以下 <input type="checkbox"/> (2)25~48 班 <input type="checkbox"/> (3)49 班(含)以上	
七、學校地區： <input type="checkbox"/> (1)東區(含松山區、信義區、大安區) <input type="checkbox"/> (2)西區(含中山區、中正區、大同區) <input type="checkbox"/> (3)南區(含萬華區、文山區、南港區) <input type="checkbox"/> (4)北區(含內湖區、士林區、北投區)	
【第二部分 問卷內容】 一、學校人力資源管理量表	
1.本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量。	將「本校能配合學校發展，遴選所需之人員」改為「本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量」。
2.本校選才時，會以專業知識作為考量。	將「本校遴選教師時，會以人員的專業知識為考量」改為「本校選才時，會以專業知識作為考量」。
3.本校選才時，會以人格特質作為考量。	將「本校遴選教師時，會以人員的人特質為考量」改為「本校選才時，會以人格特質作為考量」。
4.本校會公平、公正、公開晉用學校所需人才。	將「本校遴選人員時，會公平、公正、公開晉用學校所需人才」改為「本校會公平、公正、公開晉用學校所需人才」。
	刪除 5.本校編配教學與行政職務時，會依人員專長安排職務。
	刪除 6.本校編配教學與行政職務時，會依據學校發展目標。
5.本校會辦理新進人員導入活動(含教學輔導教師制度)。	導入活動後增加「(含教學輔導教師制度)」。
6.本校會鼓勵在職進修，增進專業知識。	「並提供相關協助」改為「增進專業知識」
7.本校會依據校務發展需要，有系統地規劃與執行校內進修活動。	

8.本校會依學校發展需要指派專長符合之教師參與校外的進修活動。	「教師」改為「人員」
9.本校會舉辦校內教學觀摩，進行同儕討論。	
10.本校會依據人員生涯發展需求，規劃進修活動。	
11.本校的進修制度及教育訓練有助於提升工作效能。	
	刪除 14.本校進行績效評估之方式有明確之規範。
	刪除 15.本校依據人員的工作能力及表現進行績效評估。
12. 本校有推派優良教師相關事蹟（如優良教師、教學傑出獎、杏壇芬芳錄等）。	將「本校的績效評估方式公平且合理」改為「本校有推派優良教師相關事蹟（如優良教師、教學傑出獎、杏壇芬芳錄等）」
	刪除 17.本校績效評估方式，能激勵人員專業發展。
13.本校能依臺北市立各級學校教職員獎懲案件處理要點給予校內人員獎懲。	將「本校績效評估方式，能針對人員表現提供回饋」改為「本校能依臺北市立各級學校教職員獎懲案件處理要點給予校內人員獎懲」
	刪除 19.本校績效評估方式，能有助於本校目標達成。
14. 本校的考核結果有助於本校人員願意繼續為學校效力。	增列一題「本校的考核結果有助於本校人員願意繼續為學校效力。」
15.本校善用激勵技巧，提升同仁投入工作意願。	「鼓勵人員投入工作」改為「提升同仁投入工作意願」
16.本校會透過多重的管道來激發教師工作熱忱。	
17.本校校長會在適當的時機給予同仁支持與讚美。	將「人員」改為「同仁」
18.本校可以讓人員在安全、健康、舒適的環境中工作。	工作環境中改為「環境中工作」
19.本校重視良好的非正式溝通管道。	溝通後增加「管道」。
20.本校重視同儕間的橫向溝通。	
21.本校重視領導者與人員彼此間的垂直溝通。	人員後面增加「彼此」
【第二部分 問卷內容】	
二、學校創新經營效能量表	
1.本校領導者經常向同仁倡導創新的專業理念與做法。	「提倡」改為「倡導」
2.本校積極嘗試創新方法以簡化工作流程。	1.新方法改為「創新方法」。
	刪除 3.本校學校人員會在行政工作上運

	用新方法與新技術。
3.本校會善用激勵制度，以鼓勵人員創新。	1. 透過公開肯定或建立實質的改為「會善用」
4.本校能藉由行政與教學團隊的建置，以提升學校創新活動的成效。	
5.教師能學習並運用新的教學觀念、方法或教具，進行創新教學。	「引進」改為「學習並運用」
6.本校的教師團隊(專業學習社群、領域教學研究會...),能充分發揮團隊學習與創新教學效能。	1.刪除「運作良好」,充分前增加「能」 2.(讀書會、行動研究小組、工作坊...),改為(專業學習社群、領域教學研究會...)
7.本校有知識管理及分享的平台或交流。	
8.本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長機制。	11.本校教師對學生採取多元的評量方式並能展現多元的學習成果。
9.本校教師能激發學生創意的思考模式。	
10.本校教師採取多元的評量方式以充分展現學生多元的學習成果。	1. 刪除「對學生」;展現後增加「學生」 2. 「並能」改為「以充分」
11.本校教師依學生不同的學習需求設計不同的課程。	
12.本校配合學校的願景及發展，培養學生特殊的才能。	
	刪除 14.「本校學生社團組織的健全及多元性」
13.本校學生能積極自我學習及合作學習以激發創意。	1.刪除「的點子」 2.透過改為「積極」
14.本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會，例如：學習成果展或才藝表演。	「創造力活動的機會」改為「創造力的活動機會」
15.本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。	
16.本校能配合主題課程，佈置多元的學習情境。	
17.本校能有效規劃校園環境，增加空間利用價值。	
18.本校能利用校園內或社區的特殊風土文物、自然資源等塑造特色的校園。	
19.本校空間的規劃能融入永續經營理念，以提升校園環境品質。	
20.本校教師能因應教學需求進行創意教室佈置，提高學生學習動機。	
21.本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。	

22.本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。	
23.本校能積極發展與其他學校及機構間相互合作、結盟的計畫，挹注校內更多資源之程度。	
24.本校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。	



附錄五 正式問卷之定稿

臺北市國民中學人力資源管理與學校創新經營效能關係之調查問卷

指導教授：湯志民博士

敬愛的教育先進：您好！

首先感謝您百忙之中抽空填寫此問卷！本問卷的目的在了解您目前服務學校人力資源管理、學校創新經營效能之現況，以作為未來改進學校行政之參考。

本問卷採無記名方式填答，您所填寫的資料無所謂對與錯，並將絕對保密。問卷的統計僅做整體分析，不作個人或個別學校之比較，結果僅作為學術研究之用，敬請放心填答。

敬祝

教安

政大教育行政與政策研究所

研究生 鄭聿芳 敬啟

民國 101 年 4 月

【第一部分 基本資料】

請依據貴校及您個人的狀況，在下列各題選項號碼□中打「V」。

一、性別： (1)男 (2)女

二、年齡： (1)30 歲(含)以下 (2)31~40 歲 (3)41~50 歲
 (4)51 歲(含)以上

三、服務年資： (1)10 年(含)以下 (2)11~20 年 (3)21 年(含)以上

四、擔任職務： (1)教師兼行政(含主任、組長)

(2)導師 (3)專任教師

五、學歷： (1)師大及一般大學(含學程班) (2)碩士(含四十學分班)

(3)博士

六、學校規模： (1)24 班(含)以下 (2)25~48 班 (3)49 班(含)以上

七、學校地區： (1)東區(含松山區、信義區、大安區) (2)西區(含中山區、中正區、大同區) (3)南區(含萬華區、文山區、南港區)

(4)北區(含內湖區、士林區、北投區)

請翻頁繼續填答

【第二部分 問卷內容】

一、學校人力資源管理量表

本部分旨在了解學校人力資源管理的運作情形，請您依據實際的經驗與了解，就學校的情形，在適當的符合程度□中打「V」。

- | | 非常符合 | 大多符合 | 大多不符合 | 非常不符合 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本校選才時，會以能配合校務發展者作為考量。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本校選才時，會以專業知識作為考量。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本校選才時，會以人格特質作為考量。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本校會公平、公正、公開晉用學校所需人才。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本校會辦理新進人員導入活動(含教學輔導教師制度)。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本校會鼓勵在職進修，增進專業知識。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本校會依據校務發展需要，有系統地規劃與執行校內進修活動。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本校會依學校發展需要指派專長符合之人員參與校外的進修活動。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本校會舉辦校內教學觀摩，進行同儕討論。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本校會依據人員生涯發展需求，規劃進修活動。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 本校的進修制度及教育訓練有助於提升工作效能。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本校有推派優良教師相關事蹟(如優良教師、教學傑出獎、杏壇芬芳錄等)----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本校能依臺北市立各級學校教職員獎懲案件處理要點給予校內人員獎懲。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本校的考核結果有助於本校人員願意繼續為學校效力。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

請翻頁繼續填答

- | | 非常符合 | 大多符合 | 大多不符合 | 非常不符合 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. 本校善用激勵技巧，提升人員投入工作意願。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 本校會透過多重的管道來激發教師工作熱忱。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 本校校長會在適當的時機給予同仁支持與讚美。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 本校可以讓人員在安全、健康、舒適的環境中工作。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 本校重視良好的非正式溝通管道。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 本校重視同儕間的橫向溝通----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 本校重視領導者與人員彼此間的垂直溝通。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

二、學校創新經營效能量表

本部分旨在了解學校創新經營效能的情形，請您依據實際的經驗與了解，就學校的情形，在適當的符合程度□中打「V」。

- | | 非常符合 | 大多符合 | 大多不符合 | 非常不符合 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本校領導者經常向同仁倡導創新的專業理念與做法。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本校積極嘗試創新方法以簡化工作流程。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本校會善用激勵制度，以鼓勵人員創新。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本校能藉由行政與教學團隊的建置，以提升學校創新活動的成效。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 教師能學習並運用新的教學觀念、方法或教具，進行創新教學。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本校的教師團隊(專業學習社群、領域教學研究會…)，能充分發揮團隊學習與創新教學效能。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

請翻頁繼續填答

非常符合
大多符合
大多不符合
非常不符合

7. 本校有知識管理及分享的平台或交流。-----
8. 本校能建立教師創意課程設計與創新教學能力進修的專業成長機制。-----
9. 本校教師能激發學生創意的思考模式。-----
10. 本校教師採取多元的評量方式以充分展現學生多元的學習成果。-----
11. 本校教師依學生不同的學習需求設計不同的課程。-----
12. 本校配合學校的願景及發展，培養學生特殊的才能。-----
13. 本校學生能積極自我學習及合作學習以激發創意。-----
14. 本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力的活動機會，如學習成果展或才藝表演。-----
15. 本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等-----
16. 本校能配合主題課程，佈置多元的學習情境。-----
17. 本校能有效規劃校園環境，增加空間利用價值。-----
18. 本校能利用校園或社區的特殊風土文物、自然資源等塑造特色的校園。-----
19. 本校空間的規劃能融入永續經營理念，以提升校園環境品質。--
20. 本校教師能因應教學需求進行創意教室佈置，提高學生學習動機。-----
21. 本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。-----
22. 本校能支援教師創意課程設計與創新教學的資源。-----

請翻頁繼續填答

非常不符合
大多不符合
大多符合
非常符合

23. 本校能積極發展與其他學校及機構間相互合作、結盟的計畫，挹注更多資源之程度。-----

24. 本校能建立與社區資源交流的機制，將教室延伸至社區各角落，豐富學習素材。-----

