

# 明新科技大學 校內專題研究計畫成果報告

幼保專業與創意之整合型計畫-

子計畫九：課後托育中心創新管理指標建構之德懷術研究

**An Integrated Study : The Exploration of Professionalism & Creativity in  
Early Childhood Care and Education —Delphi Method on Constructing  
Innovation Management Indicators for After-school Programs**

計畫類別：任務導向計畫 整合型計畫 個人計畫

計畫編號：MUST-97-整合-5-8

執行期間：97年 1月 1日至 97年 9月 30日

計畫主持人：曾榮祥

處理方式：除涉及專利或其他智慧財產權外得立即公開，  
唯必要時本校得展延發表時限。

可立即對外提供參考

(請打√) 一年後可對外提供參考

兩年後可對外提供參考

執行單位：幼兒保育系

中 華 民 國 97 年 9 月 30 日

## 幼保專業與創意之整合型計畫- 子計畫九：

### 課後托育中心創新管理指標建構之德懷術研究

#### 摘要

本研究是採用德懷術研究法，邀請課後托育、幼保、幼教學者，以及課後托育中心現職主任、資深教師之實務專家合組成德懷術研究小組，進行德懷術問卷施測，進一步修訂、建構完成課後托育中心創新管理指標。

研究目的具體言之，有三個要項：一、依據理論初步發展與建構課後托育中心創新管理指標。二、依據學者專家意見修訂、建構課後托育中心創新管理指標。三、根據研究結果，提出對於課後托育中心評鑑之具體建議，以及對未來研究的進一步建議。

本研究建構完成的指標，為二個層級的指標系統，包含有：行政與教學創新、組織創新氣氛、組織績效革新等三個向度、十六項指標。

關鍵字：課後托育評鑑、課後托育創新管理、德懷術研究

**An Integrated Study : The Exploration of  
Professionalism & Creativity in Early Childhood  
Care and Education —**

**Delphi Method on Constructing Innovation  
Management Indicators for After-school  
Programs**

**abstract**

This research was to adopt such research approaches as Delphi method research. The purpose of this research was to analysis the in-service managers' and experts' ideas about after-school programs evaluation indicators.

The purposes of this study were as follows: First, preliminarily to construct innovation management indicators for after-school programs. Second, according to experts' opinion to check, revision and confirm those indicators. Finally, suggestions were to be offered to the after-school programs and after-school program teachers.

The major findings and conclusions were as follows: The indicators of innovation management indicators for after-school programs were arranged into two levels. The first level was the categories of the indicators, and there were 3 categories identified: innovation of administration and teaching, innovation of organization climate and innovation of performance. Thereafter, on the second level, 16 indicators were developed under the 3 categories.

**Keywords :** Evaluation of After-School Programs, innovation management of After-School Programs, Delphi method

幼保專業與創意之整合型計畫- 子計畫九：  
課後托育中心創新管理指標建構之德懷術研究

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	2
第三章 研究方法與實施歷程.....	7
第四章 研究結果與討論.....	9
第五章 研究結論與建議.....	12
參考文獻.....	14
成果自評表.....	18

## 幼保專業與創意之整合型計畫- 子計畫九： 課後托育中心創新管理指標建構之德懷術研究

以下分別述敘本研究計畫之背景、目的、重要性以及國內外有關本計畫之研究情況，重要參考文獻等：

### 壹、緒論

#### 一、研究背景與動機

組織轉型成功與否，與組織經營策略是否能不斷創新有相當的關係（湯明哲，2000）。隨著教育改革之推動，強調行政、課程與教學之彈性與創新，給予彈性的調整空間，而非一味以課程標準來規範，因為教師如果面臨僵硬與形式化的教學工作，只須照本宣科，依照教學指引的指示進行教學即可，就不會想要去追求專業發展，結果抹煞了教師的自發動力與創意，也剝奪了教師的創新能力。因此，課後托育中心在行政、課程與教學之革新中，應結合靈活的課程設計、各學習領域教學創新的研討，共同促進行政、課程與教學之創新。

課後托育中心主任應鼓勵成員採取創新思維的策略，來處理每日生活中的例行事務，由慣性來加以改變，鼓勵成員系統思考、創新思維。並且引導教職員工由自己及組織之雙重立場思考問題，同時，鼓勵成員對舊有的思考與處理事情方式，提出批判與省思，共同提出新的解決策略。為求確保課後托育的行政與教保品質，課後托育中心創新管理的推動，應有助於課後托育中心教保與行政品質之提昇，對於課後托育中心的整體績效表現亦有正面的助益，而其指標建構，將有助於課後托育中心落實與推動創新管理。

#### 二、研究目的

根據以上所述，本研究的研究目的如下：

- (一) 依據理論初步發展與建構課後托育中心創新管理指標。
- (二) 依據學者專家意見修訂、建構課後托育中心創新管理指標。
- (三) 根據研究結果，提出對於課後托育中心評鑑之具體建議，以及對未來研究的進一步建議。

### 三、研究的重要性

課後托育的行政與教保品質，對兒童受教權有很重要的影響力，而課後托育中心的評鑑指標建構，則有助於課後托育中心教保與行政品質之提昇，對於課後托育中心的整體績效表現亦有正面的助益。

而本研究進一步由創新管理理論應用在課後托育中心評鑑指標建構上，將有助於課後托育中心落實與推動創新管理，進一步提昇課後托育中心行政與教保品質！

### 肆、文獻探討

茲整理相關文獻如下：

#### 一、創新管理之相關理論與研究

##### (一) 領導理論與創新管理

領導理論包含關懷、引導、倡導、共同興趣的培養、人際關係的建立，工作的默契到個人潛能的發揮，及集體目標的達成…等等。

領導者可以引導組織產生領導新氣氛、新形象，一個企業領導者或校長，如果不能與各層面互動、互相建立友誼，便無法產生有效團體效率。創新一個愉快、安全、舒適的工作環境，培養快樂、幽默、讚美的氣氛；領導者有新理念時，透過討論，宣導過程，互動的溝通理性，而實踐創意領導等。

##### (二) 心理學與創新管理

探討創新思考的方可從下列途徑達成（陳龍安，1998）：思考的方法：擴散思考、聚斂思考、批判思考。探究中發現創新力：問題解決與創新力，合作過程產生創新力，邏輯分析產生創新力，智慧與理性的論辯，無窮的想像產生創新力。創新思考特性的掌握：流暢力(fluency)、應變力(flexibility)、創新力(originality)、及精進力(elaboration)。包括：智能的因素，例如：心智能力包含認知、記憶、訊息整合力、訊息轉移力、訊息評鑑力。五種輸入材料，包含視象、聽象、符號、語意、行為。訊息產品單元(unit)、分類(class)、關係(relation)、系統(system)、相轉換(transformation)及含義(implication)。能找出關係、系統、轉換及涵義者屬有創新力的人。

人格因素，包括：心理學者指出三種人格特質較缺乏創新力：1. 從眾性(con-

formity)，一致、服從、順從等。2. 偏狹性，即正反不相容，二分法，恩怨分明，狹心性者無法創新新智慧，過度保守主義，亦無法創新。3. 刻板性 (rigidity)，對外在的反應行為表現、思想、知覺呈現一種保守傾向，反抗新奇與新思想。獨裁性人格，大都具有固守刻板原則性。反之，具有創新力之人格。

### (三) 資訊科技與創新管理

資訊時代的來臨，資訊的種類內涵甚多：舉例言之，有(1)人力資訊系統，(2)情境資訊系統，(3)科學新知系統，(4)商務資訊系統，(5)教育資訊系統。資訊代表的涵義，不只是消息而已，而是「整合的經驗」、「整合的智慧」、「整合的事實」是一種創新的機會，是一種財富之象徵。無豐富、正確的資訊欲從事各種行業，是求永遠吃敗仗，無法立地發展的。同時，Afuash (1998) 也提出組織中知識之管理，與科技之運用，對於組織之創新管理具有重要性。

### (四) 企業組織文化與創新管理

對於管理實務有以下之意涵，首先，組織文化對組織創新有顯著而正向的效果，塑造創導型組織文化將有助於組織創新成果的展現。因此，企業可從幾個方向著手塑造創導型組織文化 (邱淑芬、張莉慧、陳雲龍，2003)：

1. 進行啟發性管理：企業必須瞭解創意難以立竿見影及讓員工擁有發展創意的空間，所以應該適度方寬工作期限、盡量減少行政干預，讓員工擁有充裕的資源進行工作，便能有效提高組織創新。並應鼓勵員工接受新觀念，求創新、激發員工透過各種管道充實自身的知識與技能增進員工的可塑性與彈性思維模式，進而塑造創新氣氛，用以達成組織創新活動。
2. 提高領導者的支持度：公司主管應重視員工意見、激勵員工的工作士氣、關心員工的家庭及生活等，藉以拉攏員工的心，進而促使員工為公司創新。
3. 鼓勵員工冒險：在組織創新的過程中，公司應當提供必要的工具、設備、預算及資訊等資源，以鼓勵員工冒險，活化員工對創意的發揮。
4. 加強員工的凝聚力：公司鼓勵員工間互相學習，可以增進團隊精神與解決工作上的問題。因此，增進公司員工緊密的良性互動，則有助於提昇員工的學習自主性。
5. 設計成果導向的薪酬制度：公司在設計相關的薪酬政策與作法時，應將員工的工作績效列入敘薪的考量，亦即採用成果導向績效給薪制，兼具外部競爭

性與內部公平性，進而建立一套合理公平的激勵薪酬制度，不僅有助於維持良好的勞資關係，並且可吸引或留住高素質的人才，藉以提昇組織的競爭力。

其次，組織營造知識創造情境對組織創新有顯著且正向的影響。引此，為能增加組織創新的動能，企業可透過下列方式來營造組織知識創造情境（邱淑芬、張莉慧、陳雲龍，2003）：

1. 傳達明確的公司意圖及目標：企業應明確傳達組織目標與企圖心，使企業員工都能感同身受，盡可能使員工的個人目標得以與公司目標相一致，因而造就員工強烈的工作動機，則能促進組織創新結果。
2. 給予員工高度自主權：企業應賦予具有自我要求特性的員工較多的彈性空間，使員工或團隊進行自主的目標管理，如此便能積極實現組織創新成果。
3. 培育員工具有可塑性與彈性思維模式：企業應提供豐富的內部網路資源，培訓及教育員工多樣化的知識與技能，並促使員工之間有良性的溝通、樂於接受不同的建議、使得員工能保有彈性的思考態度與價值觀，藉以導引出良好的組織創新成效。
4. 降低企業的控制設計：企業若強調對員工的絕對控制力，嚴格監督與審核員工的行為及績效表現，將會帶來反彈效果，無法達成創新的預期效果。因此，組織設計的彈性化是相當關鍵因素，管理者應設計低控制性的審核與評估系統，使得員工有較多的伸展空間以發揮創意。

#### **（五）企業哲學與創新管理**

松下幸之助把企業哲學應用的淋漓盡致，幾乎達到完美的境界（郭泰，1992）：

1. 領導者如果能以人性的福祉為目標，所投入的努力勤奮將是有意義的。
2. 多做一些對社會有意義的事。
3. 觀察世界上貧窮地區是無法講究精緻文化的創新的。深信以「富裕來買文化」，培養文化的休閒，「提升精神生活」是較易實現的。
4. 確信人生有百分之九十受命運的影響與擺佈，有百分之十由人類智慧與才能所左右。
5. 有助於人類的繁榮、幸福與和平就是善。

#### **（六）未來學與創新管理**

未來社會的創新管理需由教師、經濟學家、政治家、科技專家共同跨科際的整合，培養出有發展潛能的人，為社會製造方便的產品，為社會制定公平競爭的政治競賽規則，這三種創新社會生命的人，其知識的深度思考，是創新管理所需探究的主題，亦是創新管理不能離的思想中心、人本中心。創新社會經濟利益在謀權力均衡發展（陳燕坦，1992；陳文彬，1988）。

同時，未來的企業競爭中，不論是新業者或既有業者，能夠建立新業務，或能主動出擊的公司，都較能夠創造股東價值（吳麗真，2001）。

### （七）人力資本與創新管理

整體而言，人力資本投資活動的採行與創新策略間的契合，與組織績效間是存在正向關聯性的，策略性人力資源管理中強調之人力資源管理活動與組織策略的外部契合或垂直契合，的確有其重要性。另一方面，依人力資本理論的觀點，唯有資本投資才是值得的。組織是否值得從事人力資本投資，取決於員工對組織可能貢獻的大小，員工對於組織的潛在貢獻越大，組織便有愈強的誘因從事人力資本投資。當組織採行較積極的創新策略時，人力資本投資對於組織績效的提昇效果將是較為顯著的（黃家齊，2003）。

創新策略的採行與人力資本投資活動間有高度的關聯性存在，此即策略性人力資源管理觀念中所強調的人力資源管理觀念中所強調的人力資源管理活動應作為策略伙伴的概念。創新策略的採行對於組織績效有正面助益，且此影響效果至少有部份是透過人力資本投資活動而達成。

創新策略與人力資本投資的配適度亦影響市場績效，尤其工作彈性與創新策略的配適度與市場績效間，更是存在顯著正向關係，再次顯示採行創新策略的組織，將較可能藉由較具彈性的工作設計與安排而獲益。就創新程度而言，愈是強調創新策略的組織，人力資本投資的回收將是愈大。也就是說，愈是強調創新的組織，人力資本投資對於組織績效的貢獻就愈加顯著（吳志遠，1989）。

其次，在此種對於彈性高度、動態的產品市場需求下，採用創新策略的組織強調以快速且頻繁的產品與程序更新，以配合改變的消費者需求。

## 二、指標之相關理論

以下探討教育指標之涵義與功能：

### （一）教育指標之涵義

以下列舉國內外相關文獻中，國內外學者對教育指標的定義，列舉如下表所

示：

表1 國內外學者專家對教育指標的定義彙整表

研究者 (年代)	教育指標的定義
王保進 (1996)	教育指標應是一套經過妥善設計的制度，進而能有系統地提供教育制度所需的訊息，如此教育指標才能發揮預測、計畫、衡量目標，以及評鑑進步等功能。
郭昭佑 (2000)	教育指標係一種統計測量、信號或指引，可瞭解並測量教育事務的質或量，其主要功能在陳述教育期望、管制教育評鑑的品質，提供教育決策資訊及提供教育消費者選擇所需資訊的功能。
Callahan(2006)	教育指標是衡量教育表現情狀的重要依據，其訂立應根據教育發展所欲達成的目標來加以訂立，應有理論作為基礎，並且應配合時代變遷，且應不斷修訂。

資料來源：研究者根據文獻整理。

歸納以上教育指標的內涵，可以發現教育指標具有以下幾項特徵：其一、為一種統計的測量，通常是可以加以量化處理的（郭昭佑，2000）；其二、為衡量教育狀況、特徵與現況的重要參考依據（王保進，1996；Callahan, 2006）；其三、可以反應出教育的發展狀況、趨勢，乃至於可以預估、推測教育的未來發展情況（王保進，1996；郭昭佑，2000；Callahan, 2006）。

## （二）教育指標的功能

以下探討教育指標多元的功能，分別探討如下：

依據專業領域的不同，指標可分為許多類型，諸如經濟指標、社會指標、教育指標。在教育方面，教育指標主要運用在效能指標、評鑑指標、教育指標、品質指標、研究指標、學力指標、能力指標…等相關領域，藉以評量成效或呈現其實施情況等，這些不同類型的指標，可提供決策人員改善教育最有效的訊息、解釋教育現況及變遷原因、作為決策與管理的工具、確保教育績效和責任、界定教育目標、刺激並匯聚教育人員的努力、檢視教育發展的趨勢與預測未來之變遷等，所以指標的功能可包含指示、敘述、分析、評估、預測、決策、界定目標、提供評鑑標準（黃政達、李隆盛，1996）。

張鈿富(1999)亦提出教育指標具有下列功能：1. 檢視實現契約義務的程度；2. 教育品質的管制；3. 達成教育目標最有效率的方法；4. 提供教育的消費者做選擇所需的資訊，並指出教育指標既可以評論一個特殊目的之達成程度，那麼運用時便須考量各種指標的功能而加以使用，例如評鑑教育系統、改革計畫或教學時要用不同的指標。

綜合以上，可以發現教育指標具有多元功能，在教育範疇中，指標運用在效能指標、評鑑指標、教育指標、品質指標、研究指標、學力指標、能力指標…等

相關領域上，藉以評量成效或呈現其實施情況等，並具有多樣化的功能。

**綜言之，為求確保課後托育中心行政與教保品質，推動課後托育中心創新管理，並建構其指標，對於課後托育中心評鑑工作之相當重要！**

## **參、研究方法及進行步驟**

茲分別就本研究中，研究方法之內涵、研究對象、研究工具信、效度之考量等要項分別說明如下：

### **一、研究方法**

本研究採取德懷術研究法 (delphi method)，邀請具有課後托育相關學者、專家以及課後托育中心行政人員與資深教師，採德懷術研究法探討本研究建構課後托育中心創新管理評鑑指標的意見，作為本研究蒐集資料及修訂指標之依據。德懷術研究法係指針對某一主題交由一群專家表達意見，然後再予以收集、分析並彙整資料，冀獲得團體一致之看法，而專家之間毋須面對面對質或辯論，僅需就某一主題編制成之一系列(三~四次)問卷，依據個人的知覺與認知，表達意見予以評判，進而達成共識(王文科，1996)。德懷術解決傳統會議式的缺失，且能蒐集較正確與周延的意見，得到較一致的共識，而採郵寄問卷方式溝通，節省了巨額的旅費。

具體言之，本研究進行德懷術研究法，邀請學者、專家，組成德懷術專家小組參與研究小組合計十二位專家，蒐集課後托育中心創新管理指標建構之相關資料。

### **二、撰寫研究報告**

在資料收集的過程中，即開始從事研究報告的撰寫，除資料分析和訪談結果的整理之外，也就研究結果歸結出相關結論，並針對結論提出建議以完成研究報告之撰寫。

### **三、德懷術資料處理—量化資料處理部份**

國內學者簡茂發、劉湘川(1993)指出德懷術研究應視研究需要來決定所需

的統計處理方式，通常計算下列統計數：1. 所有專家對各方案評價值的平均數；2. 計算各方案之評價滿分頻率；3. 計算專家意見的離散程度與協調程度。本研究針對專家對於各指標項目適切性的意見，統計處理方式採取平均數以了解各項指標的適切性，採用四分位差以了解各專家意見的離散程度，採取眾數以瞭解各指標的滿分頻率，符合上述學者的看法，茲就本研究德懷術研究各回合資料分析方式，分敘如下：

### (一) 第一回合德懷術調查問卷之資料分析

第一回合德懷術調查問卷之資料分析，乃是將所有德懷術成員對課後托育中心創新管理指標內容做初步分析與彙整，在本回合中係採取三種得分的適用性意見（適合、修正後適合與不適用，各為1、2、3等三種分數），接著，進行統計各選項的平均數、標準差等統計方法，對其意見做出修正與增訂，以及分析彙整其所敘述之意見，然後形成第二回合德懷術調查問卷之編製。

### (二) 第二回合德懷術調查問卷之資料分析

第二回合德懷術調查問卷之資料分析，主要目的是在請填答者依據全體與個人在第一回合調查問卷填答情形，重新判斷各項選項之適用程度。研究者將前次所有德懷術成員對課後托育中心創新管理指標的適用程度得分（共有0、1等二種分數），問卷收回後，旋即著手統計選項的次數分配、平均數、標準差等統計方法，當「 $M \geq 0.8$ 」且「 $SD \leq 0.5$ 」時，則維持指標原貌或依據Delphi成員對指標之修正意見作小幅修改；當「 $M \leq 0.8$ 」且「 $SD \geq 0.5$ 」時，則將原指標剔除，並經分析彙整專家成員其所敘述之意見，然後形成下一回合問卷之編製。且當「 $M \geq 0.8$ 」且「 $SD \leq 0.5$ 」，且無提出異議及意見時，代表成員於該指標達到一致性共識，課後托育中心創新管理指標建構完成，即能進行各項彙整分析。

## 二、質化資料處理

對於德懷術問卷各項目的「開放式意見」與最後的「綜合建議」，採取質化資料處理，針對專家學者的意見內涵進行分析，針對各項指標將相同或相類似與不同的意見予以歸納整理成意見表，並參酌文獻探討的結果予以比較、分析，以進一步分析其內涵，作為本研究課後托育中心創新管理指標之重要參考依據。

表 2 本研究進度表

工作項目	月次									備註	
	第 1 月	第 2 月	第 3 月	第 4 月	第 5 月	第 6 月	第 7 月	第 8 月	第 9 月		
蒐集文獻資料	██										
進行文獻分析		██									
多元化搜集相關資料		██									
邀請德懷術專家小組			██████								
進行德懷術資料搜集				██							
德懷術資料分析				██							
撰寫專題研究初稿							████████				
專題研究修改、校正									████		
完成專題研究									██████		
預定進度累計百分比	11	22	33	44	55	66	77	88	100		

#### 肆、研究結果與討論

##### 一、依據理論與實務晤談，發展課後托育中心創新管理指標

依據理論與實務晤談，發展課後托育中心創新管理指標，如下表所示：

表 3 課後托育中心創新管理指標之初步建構一覽表

向度	指標
A. 創新理念與活動	A-1 課後托育中心能辦理各項創新的活動
	A-2 課後托育中心能鼓勵教職員採用創新的理念與作法
	A-3 課後托育中心能承擔教職員因創新表現造成失敗之風險
	A-4 課後托育中心能鼓勵教職員彼此合作激盪出創新動能
	A-5 課後托育中心能鼓勵教職員行政創新
	A-6 課後托育中心能鼓勵教職員教學與課程創新
B. 組織創新氣氛	B-1 課後托育中心鼓勵教職員合作辦理各項活動
	B-2 課後托育中心行政團隊表現出專業的態度
	B-3 行政工作中，表現出創新的服務態度
	B-4 教師在教學工作中，表現出專業的態度

	B-5 課後托育中心營造積極、創新的氣氛
	B-6 課後托育中心具有舒適的研討空間，以及溫馨且具創意的情境佈置
C. 創新之卓越表現	c-1 課後托育中心常鼓勵教職員專業成長，以表現卓越工作能力
	c-2 教職員對於教學與行政卓越表現，具高度期望
	c-3 課後托育中心具有種子教師，鼓勵教職員卓越表現
	c-4 課後托育中心推動教職員 e 化相關能力
	c-5 課後托育中心常鼓勵教職員表現卓越工作能力
	c-6 課後托育中心能不斷鼓勵教職員發揮優質行政與教學才能

## 二、德懷術研究修訂指標內涵

### (一) 第一次德懷術研究結果

第一次德懷術研究施測之後，課托育中心創新管理指標之各題項得分如下表所示：

表 4. 第一次德懷術研究施測結果

向度	指標	德懷術研究得分
A. 創新理念與活動	A-1 課後托育中心能辦理各項創新的活動	0.917
	A-2 課後托育中心能鼓勵教職員採用創新的理念與作法	0.833
	A-3 課後托育中心能承擔教職員因創新表現造成失敗之風險	0.917
	A-4 課後托育中心能鼓勵教職員彼此合作激盪出創新動能	0.833
	A-5 課後托育中心能鼓勵教職員行政創新	0.917
	A-6 課後托育中心能鼓勵教職員教學與課程創新	0.917
	B. 組織創新氣氛	B-1 課後托育中心鼓勵教職員合作辦理各項活動
B-2 課後托育中心行政團隊表現出專業的態度		0.833
B-3 行政工作中，表現出創新的服務態度		0.917
B-4 教師在教學工作中，表現出專業的態度		0.833
B-5 課後托育中心營造積極、創新的氣氛		0.971
B-6 課後托育中心具有舒適的研討空間，以及溫馨且具創意的情境佈置		0.833
C. 創新之卓越表現		c-1 課後托育中心常鼓勵教職員專業成長，以表現卓越工作能力
	c-2 教職員對於教學與行政卓越表現，具高度期望	0.667
	c-3 課後托育中心具有種子教師，鼓勵教職員卓越表現	0.917
	c-4 課後托育中心推動教職員 e 化相關能力	0.917
	c-5 課後托育中心常鼓勵教職員表現卓越工作能力	0.833
	c-6 課後托育中心能不斷鼓勵教職員發揮優質行政與教學才能	0.917

依據第一次德懷術研究施測結果，而整體指標標準差均未大於 0.5，但其中 C-1、C-2 題未達平均數 0.8 以上水準，因此，刪除該題項指標，而保留其它指標。

而在指標的內涵部份，其中專家小組亦給予建議，茲將內容修訂如下表所示：

表 5. 第一次德懷術研究施測結果之指標修訂情形對照表

向度	修訂前指標	修訂後指標
A. 創新理念與活動 修改為： A. 行政與教學創新	A-1 課後托育中心能辦理各項創新的活動	A-1 課後托育中心能辦理各項創新的活動
	A-2 課後托育中心能鼓勵教職員採用創新的理念與作法	A-2 課後托育中心能鼓勵教職員 <b>運用</b> 創新的理念與作法
	A-3 課後托育中心能承擔教職員因創新表現造成失敗之風險	A-3 課後托育中心能 <b>勇於</b> 承擔教職員因創新表現造成失敗之風險
	A-4 課後托育中心能鼓勵教職員彼此合作激盪出創新動能	A-4 課後托育中心能鼓勵教職員彼此合作激盪出創新動能
	A-5 課後托育中心能鼓勵教職員行政創新	A-5 課後托育中心能鼓勵教職員行政創新
	A-6 課後托育中心能鼓勵教職員教學與課程創新	A-6 課後托育中心能鼓勵教職員教學與課程創新
B. 組織創新氣氛	B-1 課後托育中心鼓勵教職員合作辦理各項活動	B-1 課後托育中心鼓勵教職員合作辦理各項活動
	B-2 課後托育中心行政團隊表現出專業的態度	B-2 課後托育中心行政團隊表現出專業的態度
	B-3 行政工作中，表現出創新的服務態度	B-3 行政工作中，表現出創新的服務態度 <b>與積極的服務熱忱</b>
	B-4 教師在教學工作中，表現出專業的態度	B-4 教師在教學工作中，表現出專業的態度
	B-5 課後托育中心營造積極、創新的氣氛	B-5 課後托育中心營造積極、創新的氣氛
	B-6 課後托育中心具有舒適的研討空間，以及溫馨且具創意的情境佈置	B-6 課後托育中心具備 <b>溫馨、創意的情境佈置</b>
C. 創新之卓越表現 修改為： C. 組織績效革新	<b>B-1 課後托育中心常鼓勵教職員專業成長，以表現卓越工作能力</b>	刪除
	<b>B-2 教職員對於教學與行政卓越表現，具高度期望</b>	刪除
	B-3 課後托育中心具有種子教師，鼓勵教職員卓越表現	B-1 課後托育中心具有種子教師，鼓勵教職員卓越表現
	B-4 課後托育中心推動教職員 e 化相關能力	B-2 課後托育中心推動教職員 e 化相關能力
	B-5 課後托育中心常鼓勵教職員表現卓越工作能力	B-3 課後托育中心常鼓勵教職員表現卓越工作能力
	B-6 課後托育中心鼓勵教職員發揮優質行政與教學才能	B-4 課後托育中心能 <b>不斷</b> 鼓勵教職員發揮優質行政與教學才能

註：修訂的地方，研究者以字體加深表示

## (二) 第二次德懷術研究結果

第二次德懷術研究施測之後，課托育中心創新管理指標之各題項得分如下表所示：

表 6. 第二次德懷術研究施測結果

向度	指標	德懷術研究得分
A. 行政與教學創新	A-1 課後托育中心能辦理各項創新的活動	0.917
	A-2 課後托育中心能鼓勵教職員運用創新的理念與作法	0.917
	A-3 課後托育中心能勇於承擔教職員因創新表現造成失敗之風險	1.000
	A-4 課後托育中心能鼓勵教職員彼此合作激盪出創新動能	0.917
	A-5 課後托育中心能鼓勵教職員行政創新	0.917
	A-6 課後托育中心能鼓勵教職員教學與課程創新	0.917

B. 組織創新氣氛	B-1 課後托育中心鼓勵教職員合作辦理各項活動	0.917
	B-2 課後托育中心行政團隊表現出專業的態度	0.917
	B-3 行政工作中，表現出創新的服務態度與積極的服務熱忱	1.000
	B-4 教師在教學工作中，表現出專業的態度	0.917
	B-5 課後托育中心營造積極、創新的氣氛	0.971
	B-6 課後托育中心具備溫馨、創意的情境佈置	1.000
C. 組織績效革新	B-1 課後托育中心具有種子教師，鼓勵教職員卓越表現	0.917
	B-2 課後托育中心推動教職員 e 化相關能力	0.917
	B-3 課後托育中心常鼓勵教職員表現卓越工作能力	0.917
	B-4 課後托育中心能不斷鼓勵教職員發揮優質行政與教學才能	1.000

依據第二次德懷術研究施測之結果，本研究課後托育中心創新管理指標之各題項得分介於 0.917 至 1.000 分之間，可謂具有高度的一致性，且標準備均小於 0.2。因此，本研究即於第二次德懷術研究完成德懷術研究施測，不再進行第三次施測。所建構完成的指標，包含：A. 行政與教學創新、組織創新氣氛、組織績效革新等三個向度、十六項指標。

## 伍、結論與建議

本章係針對課後托育中心創新管理指標，提出相關的研究結論與建議，針對本研究指標建構，提出相關結論，並據以提出對國內課後托育中心行政革新之建議。

### 一、結論

本研究課後托育中心創新管理指標整合國內外相關研究，結合理論與實務，透過文獻分析、德懷術研究法等方法蒐集資料建構指標，其歷程採理理論與實務反覆嚴謹地檢視、修訂與確認以建構完成，獲得研究發現並進一步歸納研究結論如下：

#### (一) 本研究課後托育中心創新管理指標，建構出二個層級指標，含三個向度、十六個指標

透過文獻分析，參考國內外課後托育中心創新管理指標，再透過德懷術研究中結合理論與實務之不同專業背景的專家，建構本研究課後托育中心創新管理指標，行政與教學創新、組織創新氣氛、組織績效革新等三個向度、十六項指標。

**(二) 國內目前課後托育中心創新管理指標之相關研究較為不足，本研究正可以提供相關研究與應用之參考**

本研究發現國內目前課後托育中心創新管理指標之相關研究較為不足，本研究正可以提供相關研究與應用之參考。因此，本研究指標具有理論研究與實務應用之高度價值。

**(三) 本研究之目的在研究領域有四項具體成效，包括有：**

1. 依據相關理論，初步發展與建構課後托育中心創新管理指標。
2. 藉由德懷術研究之問卷往返，修訂課後托育中心創新管理指標。
3. 比較、分析出各項指標的重要程度。
4. 根據研究結果，提出對於課後托育中心評鑑，以及政府相關部門、課後托育中心與教保人員之具體建議。

**(四) 參與之工作人員，獲得之訓練有：**

對於實際參與研究的學生，預期將獲得下列之訓練：

1. 文獻資料蒐集：學會如何有效率地蒐集及整理文獻資料。
2. 研究行政作業：學會研究進度的整體瞭解與文書協助作業。
3. 資料的問卷輸入：如何將問卷資料輸入及分類。

## **二、建議**

本研究根據研究結論，建議課後托育中心應持續進行創新管理。以下進一步提出具體建議：

**(一) 國內課後托育中心可採取本研究指標，持續進行創新管理工作**

本研究發現：課後托育中心創新管理有助於其行政、教學之革新，因此，建議國內課後托育中心可採取本研究指標三個向度、十六項指標，持續進行創新管理工作。

**(二) 政府主管單位應鼓勵課後托育中心採用本研究指標，進行組織創新管理，協助其進行自我檢核與革新**

政府主管單位應鼓勵課後托育中心採用本研究指標，進行組織創新管理，協助其進行自我檢核與革新，依據自我評鑑結果，更可以讓學校據此得以調整本身

的績效，並作為課後托育中心革新依據，從而改善其組織績效。

### **(三) 運用課後托育中心創新管理指標，作為提昇課後托育中心之全方位策略**

本研究指標不僅有助於課後托育中心衡量其績效，更可以進一步作為提昇課後托育中心之全方位策略，建議可以採用作為管理之策略。

## **參考文獻**

### **一、中文部分**

王保進 (1996)。教育指標基本概念之分析。《教育研究資訊》，4(3)，1-17。

吳志遠 (1989)。震撼時代的企劃力。台北：決策者叢書。

吳澄清譯 (1989)。日本企業經營新趨勢。台北：創意文化。

吳麗真 (2001)。企業如何在新經濟中創造價值。《能力雜誌》，541，70-73。

李新鄉 (2002)。探索學校組織的運轉手——學校文化的內涵與研究。《教育研究月刊》，95期，頁31-42。

李新鄉 (2003)。學校經營——中小學文化整合觀點。輯於楊國賜主編：新世紀的教育學概論——科際整合導向，419-450。台北：學富文化。

周淑惠 (1998)。創造力、生活與教學——淺談創造力與幼兒教師。載於國立新竹師範學院編：教育改革理念與做法 (頁 271-288)。新竹：新竹師院。

邱淑芬、張莉慧、陳雲龍 (2003)。組織文化、組織知識創造情境與組織創新之關連性研究——以台灣資訊硬體產業為例。《管理與系統》，10(4)，頁389-410。

高希均 (1991)。做個高附加價值的現代人。台北：天下文化。

高希均 (1992)。大格局。台北：天下文化。

張鈿富 (1999)。教育政策與行政——指標發展與應用。臺北：師大書苑。

許士軍 (1992)。管理學。台北：東華書局。

許楊慶譯 (1991)。21 世紀革新型領導 (安藤嘉昭原著)。台北：決策者叢書。

- 郭有通 (1992)。發明心理學。台北：遠流出版社。
- 郭昭佑 (2000)。學校本位評鑑理念與實踐之研究。國立政治大學教育研究所博士論文 (未出版)。
- 郭泰 (1992)。悟，松下幸之助經營智慧。台北：遠流出版社。
- 陳文彬 (1988)。日本的管理---全員品質管理。台北：中興管理顧問公司。
- 陳燕坦 (1992)。超越日本捷徑，台北：天下文化。
- 陳龍安 (1998)。創造思考教學的理論與實際。台北：心理，
- 曾榮祥、吳貞宜 (2004)。課後托育理論與實務。台北：華騰文化事業股份有限公司。
- 湯明哲 (2000)。利用策略創新，創造優勢競爭。遠見雜誌，171期，163-165。
- 黃政傑、李隆盛 (1996)。技職教育概論。臺北：師大書苑。
- 黃家齊 (2003)。人力資本投資系統、創新策略與組織績效---多種契合觀點的驗證。管理評論，22 (1)，頁99-126。
- 鄭淵全 (1998)。創造管理。輯於蔡培村主編：學校經營與管理，25-56。高雄：復文出版社。
- 簡茂發、劉湘川 (1993)。電腦式會議式大慧調查法及其在教育上之應用。資訊與教育雜誌，35，6-11。

## 二、英文部份

- Afuash, A. (1998). Innovation management: Strategies, implement, and profits. New York: Oxford University Press.
- Callahan, M. E. (2006). *Achieving government, community and institutional goals through the measurement of performance: Accountability and performance indicators in Ontario colleges and universities*. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto, Canada.

Ethan, S. S., David, T. M., Alan, D. A. Rinehart, E., & Alexia, B. (2003).  
How do you best organize for radical innovation? RESEARCH  
TECHNOLOGY MANAGEMENT, 46 (5), pp.17-20.

Jack(2003). Managers at work-So, you want to start an innovation effort.  
RESEARCH TECHNOLOGY MANAGEMENT, 46 (3), pp.17-20.

Robert (2003). Behavior in organizations : Understanding and managing the  
human side of work. Pearson Education Inc.



本研究預期目標：一、依據相關理論，初步發展與建構課後托育中心創新管理指標。二、藉由德懷術研究之問卷往返，修訂課後托育中心創新管理指標。三、比較、分析出各項指標的重要程度。四、根據研究結果，提出對於課後托育中心評鑑，以及政府相關部門、課後托育中心與教保人員之具體建議。

計畫執行結果：由研究歷程中結合理論與實務建構了二個層級的課後托育中心之創新管理指標，建構本研究課後托育中心創新管理指標，行政與教學創新、組織創新氣氛、組織績效革新等三個向度、十六項指標。最後本研究並提出對托育機構多項具體建議。

預期目標達成率：90 %

其它具體成效：

本研究課後托育中心創新管理指標整合國內外相關研究，結合理論與實務，透過文獻分析、德懷術研究法等方法蒐集資料建構指標，其歷程採取理論與實務反覆嚴謹地檢視、修訂與確認以建構完成，獲得研究發現並進一步歸納研究結論如下：

**(一) 本研究課後托育中心創新管理指標，建構出二個層級指標，含三個向度、十六個指標**

透過文獻分析，參考國內外課後托育中心創新管理指標，再透過德懷術研究中結合理論與實務之不同專業背景的專家，建構本研究課後托育中心創新管理指標，行政與教學創新、組織創新氣氛、組織績效革新等三個向度、十六項指標。

**(二) 國內目前課後托育中心創新管理指標之相關研究較為不足，本研究正可以提供相關研究與應用之參考**

本研究發現國內目前課後托育中心創新管理指標之相關研究較為不足，本研究正可以提供相關研究與應用之參考。因此，本研究指標具有理論研究與實務應用之高度價值。

**(三) 本研究之目的在研究領域有四項具體成效，包括有：**

1. 依據相關理論，初步發展與建構課後托育中心創新管理指標。
2. 藉由德懷術研究之問卷往返，修訂課後托育中心創新管理指標。
3. 比較、分析出各項指標的重要程度。
4. 根據研究結果，提出對於課後托育中心評鑑，以及政府相關部門、課後托育中心與教保人員之具體建議。

**(四) 參與之工作人員，獲得之訓練有：**

對於實際參與研究的學生，預期將獲得下列之訓練：

1. 文獻資料蒐集：學會如何有效率地蒐集及整理文獻資料。
2. 研究行政作業：學會研究進度的整體瞭解與文書協助作業。
3. 資料的問卷輸入：如何將問卷資料輸入及分類。

整體而言，本研究結果與歷程實施中，促進了所有參與人員的專業成長，以及提昇對於課後托育中心創新管理及其指標建構之正確作為與專業知能！

成  
果  
自  
評