

教育創業家精神融入中小學校長儲訓班 課程內容與實施方式之研究

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員

摘要

本研究在探究創業家精神及教育創業家精神之意涵，且以質性訪談分析研究途徑，了解受訪者對中小學校長儲訓課程納入教育創業家精神之不同觀點，並藉由融入式課程方式，探討教育創業家精神融入中小學校長儲訓之可能情形，最後根據研究發現與結論，提出建議以作為精進國內中小學校長培育成效之參考。

透過文獻探討、個別訪談及焦點團體訪談，本研究獲得以下結論：（一）教育創業家精神融入中小學校長儲訓有其必要性及價值性；（二）教育創業家精神融入校長儲訓課程內容可包括教育創業家精神理念、校長教育創業與英雄之旅、教育創意與設計思維、教育創新與教育行銷、隨創理論與學校特色、團隊合作等；（三）教育創業家精神融入校長儲訓教學方法可包括對話分享、小組討論、實務分享、專題實作演練、個案研討、異業學習、移地學習及體驗探索等多元教學方式；（四）教育創業家精神融入中小學校長儲訓課程時宜注意非營利的屬性、需先有教育創業家精神之理念介紹及培養校長教育使命感與執行力。基於前述之研究結論，最後對中小學校長儲訓課程、中小學學校領導人及未來研究等三方面提出具體建議。

關鍵詞：校長儲訓班、教育創業家精神、創業家精神

蔡進雄，電子郵件：054308@mail.naer.edu.tw

（收件日期：2023.02.01；修改日期：2023.03.24；接受日期：2023.06.05）

（本研究曾獲得國家教育研究院經費補助，計畫編號 NAER-108-12-C-2-06-00-1-06）

壹、緒論

一、問題背景

創業家精神 (entrepreneurship) 是社會發展不可或缺的因素 (Yemini et al., 2015)，創業家精神的發揮是企業成長的主要動力，在臺灣經濟發展扮演重要的角色，創業家精神可說是經濟成長的核心 (余赴禮等人，2007；連勇智等人，2009)，Entrepreneurship 早期被譯為企業家精神，現在較普遍使用創業精神或創業家精神，本文以使用創業家精神一詞為主，惟無論是哪個詞句的翻譯使用，皆代表個人、學校組織或企業採取創新冒險的開創行動，亦即創業係指掌握環境改變所帶來的機會，並加以利用與發掘的行為 (蔡明田等人，2008)。進言之，所謂創業家精神並不一定是指要獨自開創新的實體事業，在自己的工作上像創業家一樣勇敢、持續成長及努力不懈地最大化工作績效，這就是一種創業家精神的體現 (羅天一、盧希鵬，2010)，因此儘管創業經常是以開創新公司的方式產生，但創業精神不一定只存在於新事業，一些成熟的組織，只要有旺盛的創新活動，依然具備創業精神 (連勇智等人，2009)。顯然地，創業家精神並非狹義地被定義為新創事業的行為，而是可以廣義地指以原創的、過去從沒學過的方式，來解決各種問題 (陳婉琪，2016；Zhao, 2012)，是故在諸多體制結構的束縛下，校長更應秉持創業家精神，勇於創新突破，以積極態度領導學校進步發展。Yemini et al. (2015) 曾愷切指陳「我有個夢想：校長即是創業家」(I have a dream: School principals as entrepreneurs.)。故創業家精神可作為學校組織轉型的推動力及讓學校有更多發展的機會與面向 (陳素琴，2013)，更確切地說，中小學校長為何需要教育創業家精神我們可以具體地從學校面臨的教育市場化競爭壓力、教育領導者是教育變革的能動者、學校教育需要不斷創新與進步，以及實驗教育的興起等方面加以闡述。

首先，學校在面對家長教育選擇權高漲及少子女化所衍生招生問題之教育市場化競爭壓力下，校長不能以傳統封閉心態來治理學校，也就是說

校長應具教育創業家精神，如此才能將改變視為機會與挑戰，積極創新並突破學校辦學困境，為學校創造更高的價值。扼要言之，如果外在環境變化不大，此時學校經營採取以不變應萬變似可穩定經營，但若外在環境變化甚大或家長及利害關係人期待愈來愈高時，此時若還抱持「無為而治」的心態，則並不利於學校精進發展（蔡進雄、李森永，2016），故在制度結構的限制，以及教育市場化的環境下，學校領導者應具有創業家精神，勇於突破環境的限制，才能為學校發展創造更大的價值。

第二，校長是一所學校的靈魂人物，是以校長應是教育革新的能動者，而具創業家精神是教育領導者成為變革能動者的重要特質（van der Heijden et al., 2015），換言之，校長具有創業家精神才易於成為學校變革的能動者，以帶領師生並實踐學校教育目標與願景。另一方面，2001年歐盟會議也提出關於未來教育應提供具備終身學習的關鍵能力（key competency），其中一項關鍵能力是創業家精神，即擁抱改變、勇於創新，能夠自我設定目標策略並追求成長的能力（夏惠汶，2017）。循此，不論是從校長是學校教育改革的能動者或是終身學習所需的關鍵能力來看，具備勇於創新突破及擅於運用資源的創業家精神乃是新時代中小學校長的重要專業行為。

第三，學校教育需要不斷創新與進步，故需要有創業家精神的校長，這個世代比以前任何世代更講求創意、創新、創業與創能，「創」象徵一個國家的軟實力，也是生命力及吸引力的聚焦，讓人為社會做些美事的新動能（吳英明、柯志昌，2016），而創業的真實意涵是選擇一種行業，進而投入個人的熱情與能力，創業家的可貴在於別人認為不可能、資源匱乏的地方，卻以創新與熱情，將事業創造起來（朱延智，2015）。對行動多所限制、維持現狀、極端謹慎、被動與缺乏競爭性的組織，將不易於持續變革的競爭環境下生存與繁榮（Bateman & Snell, 2002/2002）。故為求教育的持續進步與創新發展，身為校長應具創業家精神，展現教育創新，在教育創業家精神的情懷下進行創新、不斷追求進步，於有限的教育資源下創造教育價值，並為教育的美好做更多有意義的事。直言之，企業創業家

藉由不斷創造利潤，促進經濟發展，而教育創業家藉由不斷教育創新，為國家培育人才。

第四，國內實驗教育的興起更迫切需要創業家精神的校長，國內《學校型態實驗教育實施條例》、《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》和《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》等實驗教育三法的通過實施後，教育的創新與彈性更大，學校擁有更多的自主性（蔡進雄，2017a，2017b），諸多地方政府之教育局處都很渴望國中小學校長具有創新及創業家之開創精神，而非學校型態之團體實驗教育及機構實驗教育，尤其更需要教育領導人以創新及創業精神來帶領教育發展。Pihei、Asimiran 與 Bagher（2014）也直陳創業家領導能力可幫助學校領導者面對複雜動態的學校環境。

綜觀上述可知，教育創業家精神對處於學校市場化競爭壓力、教育的不斷革新、教育追求創新進步及實驗教育興起下的新世紀中小學校長有其重要性，而國家教育研究院長期負責國民中小學校長儲訓，惟創業家精神之相關課程仍待強化，故本研究探討國家教育研究院校長儲訓班課程納入教育創業家精神之相關作法，冀望可有效培養參與儲訓候用校長之教育創業家精神，以成為教育創新變革的催化者及能動者，並有助於國內教育之進步與發展。此外，融入式課程是將議題有關的概念、內容、觀點與主題等，納入於其他學域、學科或學科活動之中，可避免增添更多學習節數（張芬芬、張嘉育，2015；潘慧玲，2001），故本研究探究國家教育研究院國民中小學校長儲訓班課程如何融入教育創業家精神之概念與內容，具有可行性。

二、研究目的

基於上述，具體而言本研究主要研究目的為：（一）透過文獻探究創業家精神及教育創業家精神的基本意涵與相關理論；（二）探討教育創業家精神融入中小學校長儲訓之課程內容；（三）探究教育創業家精神融入

中小學校長儲訓課程之實施方式；（四）最後根據研究發現與結論，提出建議以作為中小學校長培訓之參考。

貳、文獻探討

一、創業家精神的意涵

創業家（entrepreneur）這個字源自於法文“entreprendre”，指的是去做一些事（to do something），強調一個人積極主動去完成某事（劉常勇、謝如梅，2006）。Joseph A. Schumpeter 指出創業家及創業創新是經濟革新的主要決定因素，並認為創業家可視為具創造力的革新者（Frank, 1998; McDaniel, 2005）。Shane 與 Venkataraman（2000）則強調擁有創業家精神，則必須擁有創業機會，包括創業機會的存在、發現與利用。Lumpkin 與 Dees（1996）指出創業家精神導向可分作自主性、風險承擔性、創新性、主動預應性及競爭的積極性（牛涵錚等人，2013）。Gartner 等人（2003）從 Weick 的釋意理論觀點，主張創業是在連續的組構過程（process of organizing）中逐步完成的，這個過程涉及創業者對於創業行動與情境持續地進行意會（sensemaking），將模糊未知的未來，塑意成為明確清楚之圖像，並取得周遭利益關係人的支持，從而創建新組織（蔡敦浩等人，2010）。Bateman 與 Snell（2002/2002）認為創業家精神出現在個體企業追求其有利機會的時刻，創業家首創並建立一個組織，而非只是被動參與的成員。此外，2001 年歐盟會議也指教育應提供民眾具備終身學習的八大關鍵能力，其中一項關鍵能力即是創業家精神（夏惠汶，2017），2006 年歐盟並將創新與創業家精神之態度定義為是在不同情境中，具有創新性、主動性和獨立性的態度，並展現完成各種目標的動機與決心（蔡欣瑛，2013；European Commission, 2006）。

國內陳輝吉（1993）陳述創業家精神可說是創業家創業力量的源頭，為創業成功與否的決定因素，而創業家精神是由創業家旺盛的企圖心、尊重人性之經營信念、堅強意志及不放棄的奮鬥力凝聚而成。何慶煌（2007）認為創業家精神可以包括兩方面的含意，其一是其精神層面，代表一種以創新為基礎的做事與思考方式，其二是其實質層面的含意，代表一種發掘機會並組織資源，進而提供市場新的價值。陳家聲與吳奕慧（2007）將創業家精神定義為能夠洞察機會、承擔風險，提出創新觀點堅持實踐，透過創新、創業的實踐，以獲取利潤的創新精神。蔡明田等人（2008）歸納各家之言將創業家精神界定為創新性、自主性、風險承擔性與預應性。連勇智等人（2009）認為企業家精神是企業家或企業的內在秉賦，是一種善於發現、創新及整合的能力，亦能將這種能力付諸於企業運行當中的行動。郁義鴻等人（2010）陳述創業是一個發現與捕獲機會並據以創造出某些有價值新事物的過程，創業過程必須付出時間與努力。蔡敦浩等人（2010）將創業視為行動者在日常生活中的創新歷程，創業是人類日常生活事務中一系列的開創歷程。牛涵錚與辛敏綺（2011）指出所謂創業家精神是一種採取創新與進取的行動，掌握創業機會且將資源有效利用，以創造價值的過程。李怡慧（2012）陳述創業人格特質是信守承諾、不間斷學習、善用時間、尋找更多資源、更多創意點子、冒險進取及有所堅持。陳素琴（2013）表示創業精神隱含著在風險及不確定之中，看到先機而創造與利用機會，透過創新的思維與創意的展現來改變現況，使組織獲得利益而更具備經濟性效益。劉常勇與謝如梅（2017）則認為專業創業家大都專注於當下機會，會運用手邊所有的資源、工具與方法去展現行動。

總的說來，各家對創業家精神的看法不一，並沒有固定標準的定義，但大都在說明創業家精神內涵包括創意、創新、主動積極、掌握機會及創造價值等，具體而言創業家精神是一種主動積極、創意創新、統整資源及創造價值的展現，而引述各家對於創業家精神的見解，有助於接下來對於教育創業家精神的意涵建構。

二、教育創業家精神的意涵初步建構

參酌前揭並綜合各家對創業家精神的看法，可見教育創業家精神是一種積極、創意創新、統整資源及創造價值的表現，本研究依教育情境及教育目的將教育創業家精神定義為：能採取創新思維及主動積極態度，並統整各項資源，進而創造價值及擴大正向影響力，藉此可提升學生學習及促進教育發展。循此內涵進一步闡述如下：

（一）教育創業家精神具創新及主動積極的行為態度

創意點子是開創事業的關鍵因素，保持靈活的創意才能使企業組織競爭力歷久不衰（Hiam & Olander, 1996/1999），是以創業家積極管理並發展創新的策略與實務，且以不同的方式辨認機會、創造機會及開發機會（Bateman & Snell, 2002/2002），且具行動力（黃亞男，2015），企業創業者雖會面對不同的問題，但因具備創業家精神，不僅會主動尋求問題的解決方法，且會隨著環境的改變，調整內外部資源與能力，進而建構自有品牌（林婷鈴等人，2010），Smith 與 Peterson（2006）也認為教育創業家必須具有主動回應力，是故教育創業家精神應展現於創新及主動積極的態度及行動力，勇於突破現狀，具教育創業家精神的教育工作者不會被動等待機會，而是會主動開創機會，並在有限的教育資源下，發展及創造教育價值。

（二）教育創業家能主動尋求資源並加以整合

具有創業家精神者會自外部關係網絡尋求外部利益關係人的協助，經由說服、溝通、意見交流取得各類利益關係人的資源投入與承諾，並且評估自己擁有的資源（劉常勇、謝如梅，2017）。申言之，由於學校或教育組織是開放系統，且是鑲嵌（embedded）於外在社會環境之中，教育發展需要各種資源的支援與支持，故教育創業家必須與外界互動並積極尋求資源，並進一步整合人力、物力等各種資源，以促進學校教育的發展。

此外，值得注意的是，隨創（bricolage）已漸受創業理論研究之矚目

（劉常勇、謝如梅，2017；Senyard et al., 2009），Baker 與 Nelson（2005）指出在環境資源限制下，適合運用隨創（bricolage）做法，隨創是運用手邊資源的重組，將就使用以解決新問題與創造新機會。Anderson（2008）陳述隨創是透過由下而上的過程，並利用手邊及鑲嵌於在地的事物，基於由下而上的拼湊創新過程，更是釋放創造力的關鍵。也就是說，隨創是從可得之資源中，創造新事物的過程（Agard, 2009）。循此，教育創業家除了主動會尋求外部資源外，亦宜採取隨創做法，利用手邊現有資源，創造新的教育價值。

（三）教育創業家精神主要在於創造價值與意義並非私人利益

組織領導者的個人利益必須內化為組織的群體利益，實實在在創造價值（桂千杰，2016），因此企業家或創業家常有超越個人利益的抱負和理想，透過企業經營具體落實這些抱負和理想（黃熾森，2012），是以創業的目的是在實踐理想與創造價值。循此，教育創業家精神主要在於促進學生學習、創造價值與意義並非私人利益，就這方面說來，教育創業家比較偏向社會創業家而不是企業創業家。

（四）人人都可成為教育創業家

教育創業家並不是去開創一個新的組織，而是鼓勵培養及實踐創業家的創新及主動精神，因此能落實創業家精神者，則可稱為教育創業家，大體說來，教育創業家包含以下幾類人員：

第一類是學校領導者即是校長，具有創業家精神的校長有創意且不斷改善精進學校教育，此類人員可被稱為校長創業家。進一步而言，領導者應常有新構想，且常想辦法改變組織，領導者應扮演發起組織變革的創業家（洪明洲，1997），是故新世紀的校長應多培養教育創業家的精神，以帶動學校創新與發展，以校長創業家自許。

第二類是任何具有創業家精神的教師亦可稱為教師創業家，這類教師不斷擴展其影響力，包括教室內及教室外，Berry 等人亦曾表示教師創業家

並非一般創業家，教師創業家仍在現場教學，但可發展課程、擔任新進教師的師傅、進行研究並與其他組織合作，亦即是以教學專業為基礎加以發展，且教師創業不是為了豐富的經濟報酬，而是發展出強調創意及創新的文化，這是目前教育圈極度欠缺的區塊（陳蕙芬，2014；Berry & the TeacherSolutions Team, 2011/2013），是以應期許教師成為「教師創業家」，以創新之理念與教材教法，帶給學生嶄新視野並擴大教師影響力（陳紀利，2016），未來應從教師評鑑及報酬系統等鼓勵更多的教師成為教師創業家（Berry, 2015）。事實上，教師創業家類似目前所倡導的教師領導（teacher leadership），期待教師對於同儕及學校做出更多的貢獻。

第三類是具有創業家精神之教育體制外的人士，這類教育創業家往往是教育變革的能動者，此類教育創業家不見得都有經過嚴謹教育學程的培訓，但具教育熱情及教育理想且其行動經常顛覆傳統教育模式，吾人認為具有教育創業家精神的體制外人士亦可稱為教育創業家。因此，對教育產業有貢獻的教育體制外之創業者亦可被歸類為第三類教育創業家。

此外，從表 1 之企業創業家與教育創業家之比較，可知企業創業家的目的是創造利潤及經濟成長，教育創業家的目的是創造教育進步與學生成長，惟企業創業家與教育創業家的精神是相同的，均是重視主動積極、創意創新並尋求資源，以創造價值。

表 1
企業創業家與教育創業家的異同

	企業創業家	教育創業家
目的 (異)	創造利潤營收與經濟成長	創造教育進步與學生成長
精神 (同)	主動積極、重視創意創新、整合資源，以創造價值	主動積極、重視創意創新、整合資源，以創造價值

參、研究設計與實施

研究方法之規劃乃是因應研究目的及研究問題而設計，本研究目的為探究教育創業家精神融入中小學校長儲訓班課程內容與實施方式，研究問題為教育創業家精神融入中小學校長儲訓班適切的課程內容與學習型態為何？由於教育創業家精神於中小學教育領導實施應用與培訓在國內為萌芽期，理論架構並不十分成熟，結構式之變項量化問卷實施及統計分析並不適宜，較適合採取質性訪談法深入探究，並可做為未來量化研究之基礎。因此，本研究所採取研究方法主要是個別訪談法及焦點團體訪談，邀請教育利害關係人與該領域之學者專家進行訪談及焦點團體訪談，從中蒐集多元觀點意見，以回應本研究目的及研究問題。

一、焦點團體訪談

為多元探討各專家學者及育領導者對於教育創業家精神融入中小學校長儲訓班課程之看法，包括對於校長儲訓班課程如何納入教育創業家精神之課程理念、內容及實施方式等多元跨域觀點，本研究採取焦點團體訪談，透過團體動力發揮滾雪球效果以蒐集多方資料及意見。在參與成員方面，邀請國內校長培育專家、課程發展領域專家及中小學教育人員等學者專家。在焦點團體實施次數方面，本研究舉辦 3 次焦點團體座談，每次 3 至 4 人，共計 10 人次。

二、深度訪談

為深入了解專家學者及教育領導人對中小學校長儲訓班課程如何納入教育創業家精神之個別看法，包括中小學校長儲訓班課程納入教育創業家精神之課程理念、課程內容及實施方式等個別深入觀點，採用個別訪談方式可較深入了解個別受訪者對教育創業家精神融入中小學校長儲訓班之觀點。在訪談人員邀請方面，包含邀請校長培育專家、課程領域專家及中小學校長，本研究邀請 20 位之學術及實務學者專家接受個別訪談。

此外，本研究所研擬之教育創業家精神融入中小學校長儲訓的訪談大綱主要如下：

1. 針對教育創業家精神的內涵及構面，請說明您的看法。
2. 請說明您對於教育創業家精神融入中小學校長儲訓之課程理念與內容的看法？
3. 請說明您對於教學方法融入於中小學校長儲訓班以增進校長創業家精神的看法？
4. 其他關於國家教育研究院國民中小學校長儲訓班課程納入教育創業家精神的看法？

在研究信實度方面，焦點團體及個別訪談結束後，研究者反覆檢閱逐字稿內容，若有待釐清之處，即請受訪者加以說明，並請受訪者檢視訪談逐字稿之訪談內容是否有誤解，亦即透過研究參與者之檢核，以建立本研究個別訪談之信實度。此外，在研究倫理方面，本研究之訪談前詢問所邀請之受訪者的受訪問意願，如果願意接受本研究之訪談，於進行訪談之前對受訪者將有以下的說明：（1）基於保密原則：受訪者於本研究中是以匿名代碼處理，一方面受訪者可避免不必要之困擾，另一方面受訪者將更易針對本研究議題安心受訪；（2）基於告知原則：本訪談之前向受訪者告知本研究目的是在於探討國教院校長儲訓班課程如何融入教育創業家精神；（3）基於尊重原則：本研究訪談在取得受訪者同意，才會進行訪談及錄音；（4）不受傷害原則：在訪談過程中，本研究已盡最大之努力，以避免受訪者身心受到傷害。

總的說來，本研究以個別深度訪談及焦點團體訪談多元蒐集學者專家對於中小學校長培訓課程納入教育創業家精神的看法，受訪者均為教育行政領導理論與實務專家，其中有 10 位為辦學績優且具創業家精神的公私立中小學校長，有 16 位為於大學開課教育行政與學校經營相關科目的大學教授，其餘 4 位為學校副校長、候用校長及主任，能兼顧觀點多元性。具體而言，本研究舉辦焦點團體訪談 3 場、個別訪談 20 場，共計進行 23

場次的訪談。焦點團體訪談 3 場次的訪談地點於國家教育研究院辦理，3 場次計邀請了 10 位學者專家，焦點團體參與者之訪談對象及訪談代號如表 2 所示，代號之編號 07 至編號 09、編號 19 至編號 22、編號 28 至編號 30 係指參與焦點團體之受訪者代號。此外，個別訪談代號及訪談對象亦如表 2 所示，訪談代號之編號 1 至編號 6、編號 10 至編號 18、編號 23 至編號 27 為個別學者專家訪談之代號。個別及焦點團體受訪時間從 108 年 4 月到 108 年 11 月，總計 30 人次。此外，資料編碼「……」係指省略部分之訪談詞句與內容。

表 2
訪談場次、日期時間、訪談對象及訪談代號

場次	日期	時間	訪談對象	訪談代號
1	108年4月1日	下午 2 時	國立臺灣海洋大學副教授	編號 01
2	108年4月12日	下午 5 時	臺北市立大學教授	編號 02
3	108年4月18日	下午 2 時	新北市私立高級工商職業學校長	編號 03
4	108年4月19日	下午 2 時	銘傳大學助理教授	編號 04
5	108年5月1日	上午 10 時	國立臺灣師範大學教授	編號 05
6	108年5月6日	下午 2 時	臺北市立大學教授	編號 06
7	108年5月13日	上午 10 時	新北市立高級中學校長	編號 07
			臺北市立國民小學校長	編號 08
			新北市立國民小學校長	編號 09
8	108年5月17日	下午 2 時	臺北市立大學教授	編號 10
9	108年5月24日	下午 3 時	臺北市立大學副教授	編號 11
10	108年6月5日	下午 2 時 30 分	國立政治大學教授	編號 12
11	108年6月14日	上午 9 時	天主教輔仁大學副教授	編號 13

(續下頁)

表 2
訪談場次、日期時間、訪談對象及訪談代號（續）

場次	日期	時間	訪談對象	訪談代號
12	108年6月14日	下午 2 時	新北市立國民小學主任	編號 14
13	108年6月17日	上午 10 時	新北市立高級中學校長（退休）	編號 15
14	108年6月26日	中午 12 時 30 分	臺北市立國民小學校長	編號 16
15	108年7月1日	上午 10 時	中華民國中小學校長協會 榮譽理事長 （新北市立國民小學退休校長）	編號 17
16	108年7月10日	下午 2 時	新北市立國民小學校長	編號 18
17	108年8月21日	上午 10 時	國立臺北教育大學教授（退休）	編號 19
			國立東華大學教授兼系主任	編號 20
			台東實驗高級中學副校長	編號 21
			國立清華大學教授	編號 22
18	108年8月28日	下午 2 時	國家教育研究院中心主任（退休）	編號 23
19	108年9月4日	下午 2 時	國立臺灣師範大學教授	編號 24
20	108年9月5日	上午 10 時	桃園市立國民小學候用校長	編號 25
21	108年9月11日	上午 10 時	臺北市立國民小學校長（退休）	編號 26
22	108年9月12日	下午 2 時	致理科技大學助理教授	編號 27
23	108年11月1日	下午 2 時	臺北市立大學名譽教授	編號 28
			新北市私立高級中學校長	編號 29
			國立臺灣師範大學副教授（退休）	編號 30

肆、研究結果分析與討論

本研究參與個別訪談及焦點團體訪談之受訪者均能分享表達其看法，藉由本研究歸納分析後，所萃取之主要重點可以匯聚如下：

一、因應教育環境及新世紀校長角色轉變，多數受訪者肯定認同教育創業家精神可融入於中小學校長儲訓課程

由於教育環境及新世紀校長角色的轉變，教育創業家精神對於新世紀的校長具有其重要性，爰此多數參與受訪的學者專家及教育現場校長（如編號 01、編號 06、編號 07、編號 08、編號 09、編號 14、編號 15、編號 23 及編號 25 等）均認為教育創業家精神融入校長培訓是有其必要性及價值性，此乃校長是領航者的角色，不能滿足於現況。受訪者之訪談內容，闡明如下：

因為其實現在的校長，我覺得所謂的現在乃至未來的校長的角色跟任務，跟傳統的校長角色，跟任務有很大的不一樣。我個人的看法是，它的最大的不同在於，過去的校長他比較屬於這種所謂的接受政策，執行命令這樣的一個比較傳統的一種領導學校達成政治目標的一個角色。未來的校長，可能光是承載政策的期待之外，他必須要落實到作為一個辦教育的一個教育家的一個主體的思維。那麼因此這兩種角色最大的差異，我可以說如果以前者較傳統的角色，比較屬於教育政策的客體，或者我們說是教育的客體。那麼現在的，未來學校必須要成為教育，辦教育的主體，也因為他是教育的主體，所以他不能只是在等待，不能等待。（編號 01）

我們伴隨著不斷的少子化的關係，有一些學校就是說在招生，面臨那個相當大的一個困難。或者是說他必須要轉型，其實在教育創業家的精神，我覺得在這個時間點提，配合的整個大環境的少

子化的一個。其實會不會給大家另外一個思考，就是最終是真的非常好的一個課題。（編號 07）

創業家精神不一定是真的創業，但是我覺得他重視的是一個過程，是那種塑造孩子成長的一個過程；教授提出的內涵跟構面，我覺得這幾項都是非常好的。我沒有其他想法，對於把教育創業家精神放到儲訓的課程我覺得非常好。（編號 08）

看到教育創業家精神希望能夠融入校長的儲訓課程裡面，我覺得相當不錯。因為就校長或者老師養成的那個歷程，很少談到創業家精神；就是說這一個概念如果有機會，融入我們國教院的校長儲訓裡面，我覺得是相當不錯。（編號 09）

那基本上我認為如果說校長能夠去接受教育創業家的精神，把它融入校務經營裡面，那我覺得他真的比較積極，至少他懂這個理念懂這個方向，會有這個思維這樣子。（編號 14）

我覺得校長對學校的影響當然是非常的大，可是他如果能夠引進創業家的一個精神跟那個態度以及能力，然後能夠去培養他下面的這些老師的這樣的一個態度跟精神，那基本上我覺得他就會對這個學校產生一個很大的影響。（編號 15）

創業家，我覺得這個概念很好，一般來講，教育界比較少注意到創業，或者創新這個概念，你把這個概念融進去，我覺得是一個新的方向。（編號 23）

創業家精神太重要了，因為校長是領航者的角色，而不是滿足現況，這個創業家精神可以感染給大家。（編號 25）

所以你的研究我覺得應該可以提供給想要當校長或面對校長的，有另一種聲音，因為他是重要的，所以我想這個研究的價值應該是有的。（編號 26）

編號 12 的受訪學者專家也特別指出，只是奉公守法的校長，在新時代的校園環境下不容易創造出學校特色，故擔任校長者有必要吸取教育創業家精神。

那我們的校長本身來講，他比較中規中矩，他很多事情都是按照上級的指令去做。當然這是一個必須要做的一個步驟，但是因為現在我們在經營學校的時候，常常會被要求要有所謂學校的特色。那這個學校的特色其實就是一種創意創新，也就是說如果一個成功的校長，他能夠吸取創業家的精神的話，他就比較能夠符合他在當地的一個價值，然後在這個價值之上，進而去創造一些新的特色。那這個就是我覺得目前校長在培育的時候，可能要特別注意的部分。那麼，因為如果一個校長，他只是奉公守法的話，他可能就不會出現有特色。（編號 12）

此外，面對少子化的外在環境趨勢，校長必須建立學校品牌及發展學校特色，爰此編號 27 之受訪者專家學者也有如下的表達：

現在面臨這樣子一個少子女化的一個趨勢裡面，那當然就是說校長你要怎麼樣去建立自己學校的一個品牌的特色，那這就算是一個創業家精神的一個概念。那當然，除了這樣子的一個行銷的部份，創造學校的一個價值特色，那甚至是像現在在教育領域其實也常常運用一些新興的一個，企業領導的新興的一個議題，應用在我們的學校的場域當中。那我相信，如果能把這樣子的一個教

育創業家的精神融入在這樣子的一個校長儲訓班，讓他們都有這樣子的一個精神或是有這樣子的一個理解的話，其實對於未來學校的一個發展一定是很有幫助，那甚至可以建立學校的一個品牌特色，那也可以帶來給學校新的一個動能。（編號 27）

擔任私校校長之編號 29 受訪者陳述由於私校沒有國家資源為後盾，所以必須隨時盤點手邊資源及洞察市場情況，才能走出一片藍海：

沒有那個國家厚植的那個財力在後面，所以我們真的是隨時就要盤點我們自己身邊的資源跟洞察這個市場的狀況，然後從當中去找到真的是自己可以殺出一片這個藍海，就是那樣的一個想法。（編號 29）

編號 05 的受訪者則愷切指出創業家精神給予公立學校一種反省的力量，也就是說公立學校不可以怠惰：

公立學校還有政府在支持，所以這種創業家的精神我覺得它可以給公立學校公家的學校一種反省的力量說我們不可以再那麼怠惰了。（編號 05）

如同本研究在緒論所提及，中小學校長為何需要教育創業家精神，可以具體地從學校面臨的教育市場化競爭壓力、教育領導者是教育變革的能動者、學校教育需要不斷創新與進步，以及實驗教育的興起等方面加以闡明。而總結上述的訪談內容，也可發現受訪者表示因應學校特色發展及品牌建立的必要性，以及新世紀校長角色的轉變，新世紀的中小學校長有必要培養教育創業家精神。

二、本研究所建構教育創業家精神的定義及層面可被接受但可再融入個人魅力、冒險及發展問卷量表，且受訪者對於課程內容較少表達意見，傾向認同之態度

本研究在參酌各家之觀點，並依教育本質目的及教育情境，歸納建構指出所謂教育創業家精神係指能採取創新思維及主動積極態度，並統整各項資源，進而創造價值及擴大正向影響力，藉此提升學生學習及促進教育之發展。針對前述定義，本研究也詢問參與之受訪者意見，整體而言受訪者對於此一定義並沒有表示提供太多意見，誠如編號 21 受訪專家所言：「基本上來說我看到這個東西，我覺得你的思考規劃都已經相當完整」，編號 06 的學者專家也陳述：「這個創業家的精神剛剛聽解釋的其實蠻清楚，我也覺得這個題目非常好，算是走在教育行政的前端」，有受訪者特別提出教育創業家精神層面的看法，如編號 12 的受訪學者專家認為目前所建構層面已相當完備，但可增加個人魅力，而編號 23 的受訪者則認為教育創業家精神可融入冒險：

那其實已經做得相當好，包括有創意創新、主動積極、統整資源以及創造價值等等。那不過現在我看了一些這個創業家的他們的一些自傳或者相關的一些文獻。我覺得就是如果可以的話，那他應該可以加上就是譬如說他的這個個人的魅力。（編號 12）

固然教育界它比較穩定，但是我改變就是去冒險，如果一個校長，你在執行新的課程，那其實就隱含著走向一個新的方向。新的方向。其實就是隱含著風險的概念。為什麼？因為我不想改變，就是很平穩的過去，……我覺得風險的概念可以考慮進去，……我做改變的時候，其實就隱含著一些風險的概念在。（編號 23）

而關於教育創業家精神融入校長儲訓之課程內容包含教育創業家精神理念、教育創意與設計思維、教育創新與教育行銷、隨創理論與學校特色、教育資源整合、創造價值與學校特色、問題解決與團隊合作、校長教育創業與英雄之旅、教育創業家實務分享與參訪等，受訪者大都認同此課程內容之設計安排。編號 20 的受訪者也覺得本研究所規劃的團隊合作課程很重要，因為學校經營不是個人英雄式的領導，而是透過團隊行動才能發揮力量：

我認為說學校的經營，他絕對不是個人英雄式的，他是一個團隊行動，還有很重要的是內部……為什麼剛才提到人力資源？我認為最重要的是知人善任，就把人放到對的位置，因為學校的人才本來就是多采多姿，不可能說只有一種形式，只有一種形式的團隊，其實沒有辦法發揮學校應該應有的功能。（編號 20）

至於對未來教育創業家精神理論研究，編號 12 的學者專家愷切建議將來可以發展量表問卷，以方便教育創業家精神之理論與實務推展：

我覺得最重要的一點就是，我覺得這個很棒的一點就是你真的就是大概是最早把這個教育創業家精神把它引入到我們教育的領域來。所以我覺得很重要的一點就是說，怎麼樣把它量化了，就是譬如說它的各個層面。也許未來的發展問卷，這樣子的話也許會使得這個教育家的創業精神將來更具體，而且推展起來也更方便。（編號 12）

創業家精神是教育領導者成為變革能動者之重要特質（van der Heijden et al., 2015），更確切地說，新世紀校長應具有創業家精神才易於成為教育變革的能動者，以帶領師生實踐學校教育願景，而本研究歸納定義出教育

創業家精神的定義內涵，並規劃課程內容以培育校長創業家精神，接受訪談的學者專家傾向認同肯定之態度，並建議教育創業家精神的定義及層面可再融入冒險及個人魅力，並可建構問卷量表，以使教育創業家精神更加具體且易推廣。

三、教育創業家精神融入校長儲訓教學方法宜突破傳統演講式教學，而應強調專題實作、個案研討、師徒制、異業學習、移地學習及體驗探索等教學方式

教育創業家精神可融入於校長儲訓之教學方法應建立在主動及互動學習之成人學習及建構主義理論之上（Bednar et al., 1992; Gredler, 1997; Stein & Dewirtzmam, 2003），故可融入之教學方法包括小組討論、實務分享、對話分享、實作演練、個案研討等多元教學方式，以激發儲訓校長教育創業家精神之實務應用。從訪談內容也發現諸多參與受訪之學者專家認為創業家精神培育應突破演講式教學，改採專題實作、體驗、個案研討、師徒制、異業學習及移地學習等學習方式，如編號 22 的受訪者在焦點團體訪談時表示可增加專題實作，編號 08、編號 11、編號 13、編號 16、編號 17、編號 18 及編號 24 受訪者也陳述實作或案例的重要性，編號 28 的受訪者則強調可規劃增加標竿學校、異業學習及移地學習，針對訪談內容分述如下：

我覺得應該是要有所謂的專題實作。專題實作就像剛剛提到的跨領域，就是跨越戈壁沙漠，其實很多的學校目前也在做跨越專題實作。譬如說很多學校開始他現在會帶著孩子去登山，環島、登山、環島……我覺得，如果我們可以加一個課程叫專題實作。（編號 22）

實作，因為剛剛講過那個司法官的培訓的時候，他是把案例拿出來，到法庭裡邊去論辯或是去答辯，對他那個就是這樣很多都這樣，實作其實教育也是很複雜，教育現場絕對不輸給法庭的那種

複雜度。(編號 08)

這種精神是校長必備，方法上不宜純粹講授，多一點體驗與實作，甚至是異業標竿參訪，還有案例分析。(編號 11)

比如說我先介紹了創業的精神概念，接下來我會有不同門課程，那接下來我在不同門課程的進行的時候，就要插進去這種實作，然後這種實作就是比如一個情境的，然後讓人去做創新思維，你怎麼去套用。(編號 13)

校長的培訓課程裡面，然後提供很多的案例應該提供很多的案例來讓他們學習。(編號 16)

那這個實作就是，你要讓他們……要讓他們有真實情況的演練，而不是只有透過講述，……透過理論或是知識的灌輸完了以後，讓他們去產生深化討論，類化完了以後便對。(編號 17)

當然一定要實作，一定要實做跟模擬演練。實作，然後情境，那當然就是如果個案討論那都是很好的。(編號 24)

標竿參考就是那個標竿學校，我們會去參考，標竿參考。還有一個就是異業學習，異業就是不同的，異業學習就是我們把企業找來或我們去企業那邊訪問，討論他們公司的經營或是我們學校，就異業之間的學習。還有一個就是移地學習，移地學習就是像我們這次的校長學，大家已經簽署了，就是我們要去美國柏克萊大學、加州大學，由他們來上課。(編號 28)

編號 12 的受訪者也陳述傳統演講式可能不太適合，因為只是單向的接收，應該在教育實務中實作，以培養教育創業家精神：

那我覺得如果你要有這個創業家的精神的話，像比較傳統的那種講演，那種方式可能就不太適合，就那種東西都只有單向的接收。那他們比較沒有在實務當中去做。（編號 12）

個別訪談之受訪編號 02、編號 04 及編號 10 的專家學者建議可邀請企業人士過來對話分享，採論壇方式與教育界一起對話，且不宜僅單獨一人主講：

國家教育研究院中小學校長儲訓班課程融入教育創業家精神可找到創意創業的人進來。（編號 02）

培訓方法可以引進企業界擔任講座，如事業有成，對社會有貢獻的企業人士進來。（編號 10）

但是分享不宜單獨來當主講者，我建議辦成對話論壇型，好像我看到很多一些研究論壇或者說我們看到很多媒體那種政論性節目，有正方有反方，藍的綠的這樣，然後校長在底下看聽，然後最後來發問提問。……我認為這裡面有很多精髓我們可以取自於剛剛所提的這些企業產業的這些典範的成功，但是為什麼又不宜他們來單獨來主講，而要用這種對話方式，那是因為您也提到同時必須具有教育情懷與使命，他們對教育情懷跟使命他們未必那麼清楚，所以我建議這時候也要請教育的專家一起。（編號 04）

由於創業家精神需要更多的創意創新，因此編號 03 的受訪校長則建議多採用跳出框架的水平跳躍式思考：

因為我們說突發奇想，突發奇想可以跳脫、跳躍性，那是很好的創意啊，那我們不要一直用傳統的垂直的聚斂性思維，就是受限制嘛，跳出這個框框用水平跳躍式來思考，有時候會有這個豁然開朗。（編號 03）

除了實作及個案研討外，編號 06 的受訪學者專家認為探索體驗課程有很不錯的效果，可以融入於教育創業家精神之培訓：

就是他自己花錢讓那個學校的老師自由參加去做那個森林探索有沒有？玩那個遊戲，激發他們就破冰...對，他就帶去那個森林遊樂場，他好像花三萬多。探索體驗是蠻好的，因為花了錢三萬多其實是蠻值得的啦，有的時候你在學校辦一些活動老師也不領情他覺得是工作的一部分。（編號 06）

創業教學應重視創造性、行動性及合作，而不是線性、可預測之產出及計畫為主的學習方法（陳明惠，2016），且校長培訓也必須基於成人學習理論之上，故校長教育創業家精神之培育應突破傳統單向講述之學習方式，而宜透過專題實作、體驗探索、對話分享、團隊合作及跨域學習等來深化養成校長教育創業家精神。

四、教育創業家精神融入國家教育研究院校長儲訓應注意的相關事項或問題，包括應屬非營利組織的創業、宜有基本概念的介紹，以及校長應具有使命感及執行力

對於教育教育創業家精神融入國家教育研究院校長儲訓應注意的相關事項或可能會面對的問題，編號 30 的受訪專家表示導入教育創業家精神最

好是非營利組織的創業，編號 13 之受訪者也認為創新是為了學生來創造價值，而不是花招式或放煙火式的創新，編號 19 的參與受訪專家則陳述教育本身要具有深度及廣度才能融入創業家精神：

所以未來這種教育創業家的精神裡頭，它導入進來的時候，最好是非營利組織，可能要去強調那個文化的建立。（編號 30）

你的創新是為創造價值，而那個價值最高應該是學生的部分，而不是花招式的創新，為了上媒體的創新。今天的畢業典禮你可以去登山露營郊遊烤肉，明天就來一個下水跳傘它什麼都來。那個我們要回到教育目的上面，那它的目的到底是什麼。所以我覺得那個創新可能不能變成是花招式的、放煙火式的創新。（編號 13）

我是覺得這樣，我們要融入那個企業家精神，我們教育的專業要先從深度跟廣度，才有辦法融入企業家精神，你要是沒有深度、沒有廣度的話、沒有高度、深度跟高度，他就無法融進來，因為你會淺碟。（編號 19）

教育創業家精神理論對於教育人來說較為陌生，故受訪編號 21 的專家學者強調在培訓需要安排約半天的課程，先介紹教育創業家精神的基本概念：

但是以我看到你這邊這個架構來看的話，我覺得恐怕光是融入還不太夠它後面還是有一些比較理論概念的東西，你可能還是有需要有一個至少兩到三小時的課程，就是大約一個半天的課程，來做一些基本概念的介紹。（編號 21）

編號 18 的受訪校長則表示校長要有創業家精神必須培養教育使命感，否則校長容易退場：

叫創業家的精神的時候，你真的要把那個學校變成他一生的使命，然後他的自我實現，他很不容易有這種角色了，因為我們給校長的榮譽或者是待遇，並不是太顯著，他不是為了說我當校長要有多少錢，這是差不多的。其實在遴選之後當校長跟老師就是一下的，但是有點事情就自我實現度是高的。當校長自我實現是高的，我猜想為什麼就校長做最後，就是就退了，因為他自我實現度很低，我做過就好了，非常可惜，因為這些都是說是人才，他因為缺乏那個創業家的精神，然後在學校裡頭的實踐度低，所以他覺得成就感或者是實踐度低這樣之下，他退場，他發現做了一任 4 年，做 10 年、20 年是一樣的，他有做過就好，是一樣的。（編號 18）

受訪之編號 03 校長及編號 06 學者專家均認為行動及執行力才是關鍵，顯然地有專業及創意卻沒有去執行也不算是創業家精神：

若沒有積極行動的意願，有專業沒用，有專業有創意，若有去完成……積極行動的意願，這樣才是去執行。（編號 03）

可能創業家精神首先是要發現問題並且去做改變。當然主動積極這個是要有，還有執行力的問題。（編號 06）

在本研究之文獻探討中曾比較企業創業家與教育創業家的差異，企業創業家的目的是創造利潤及經濟成長，而教育創業家的目的是創造教育發展與學生成長，因此有受訪者提醒在培育國民中小學校長教育創業家精神

時，學習者應體認教育創業家是屬非營利組織的創業，且要具有教育使命感及執行力才持續能發揮教育創業家精神，以為教育創造更大價值。

伍、結論與建議

一、結論

本研究透過文獻探討、個別訪談及焦點團體訪談，本研究獲得以下結論：

(一) 教育創業家精神融入中小學校長儲訓有其必要性及價值性

由於教育環境變遷、校本管理趨勢及少子化現象，學校必須發展課程特色並建立品牌，是故新世紀的中小學校長必須要培養教育創業家精神，主動積極、創意創新並統整相關資源，以創造學校更大的價值。再者，國內實驗教育已推動多年，許多地方教育局（處）都希望中小學校長能具有創新及創業精神，為實驗學校發展創造更大的教育價值。

從訪談內容也可得知，多數受訪者都表示校長是學校領航者的角色，不能滿足於現況，只是奉公守法之校長，在新時代的教育環境下不容易創造出學校特色，特別是私立學校沒有國家資源作為後盾，必須隨時洞察市場情況並盤點手邊資源，才能走出一片藍海局面，此外創業家精神也給予公立學校一種反省的力量，也就是說公立學校不可以因循怠惰，爰此擔任學校領導者有必要吸取教育創業家精神並加以實踐。總的說來，不論從文獻探討及訪談內容均可知教育創業家精神融入中小學校長儲訓有其必要性及價值性。

(二) 教育創業家精神融入校長儲訓可包括教育創業家精神理念、校長教育創業與英雄之旅、教育創意與設計思維、問題解決與團隊合作、教育創新與教育行銷、隨創理論與學校特色等課程內容

本研究指出教育創業家精神可融入於校長儲訓之課程內容，且課程設計安排聚焦於教育創業家精神之認知、情意培養與實務轉化應用，融入式課程內容可包含教育創業家精神理念、校長教育創業與英雄之旅、教育創意與設計思維、教育創新與教育行銷、隨創理論與學校特色、教育資源整合、創造價值與學校特色、問題解決與團隊合作、教育創業家實務分享與參訪等，而本研究之受訪者大都認同本課程之內容設計。

(三) 教育創業家精神融入國教院校長儲訓教學方法可包括對話分享、小組討論、實務分享、專題實作演練、個案研討、異業學習、移地學習及體驗探索等多元教學方式

關於教育創業家精神融入校長儲訓教學方法可包括對話分享、小組討論、實務分享、實作演練、個案研討等多元教學方式，以激發儲訓校長之教育創業家精神。而透過個別深度訪談及焦點團體訪談，諸多受訪者也指出融入中小校長儲訓之教學方法，應突破傳統演講式教學，增加專題實作演練、異業學習、移地學習及體驗活動等多元培訓方式。事實上，前述之教學方法均奠基於成人學習及建構主義之學習理論。

(四) 教育創業家精神融入中小學校長儲訓課程時宜注意非營利的屬性、課程規劃宜先有教育創業家精神之理念介紹及培養校長教育使命感及執行力

由於公立中小學是致力於教與學的非營利組織，因此中小校長在養成過程若要融入創業家精神，應體認學校之非營利性質，此外一般而言教育人員對於教育創業家精神並不熟悉，是以有受訪者指出在課程規劃上應將教育創業家精神之內涵與理念介紹安排於課程實施之前端，讓受訓者能對教育創業家精神有初步之理解。再者，教育創業過程往往需要投入大量的時間與精力，且具創業家精神的校長必須承擔的重責大任，因此培育校長具創業家精神之過程，也要培養校長的教育使命感與執行力，如此才能有更大能量來面對挑戰與困難。

二、建議

(一) 對國內中小學校長培育機構之課程設計建議

創業家精神主要包括創意創新、主動積極、統整資源及創造價值等內涵，教育創業家精神為能採取創新思維及主動積極態度，並發現機會及統整各項資源，進而創造價值及擴大正向影響力，以達成教育目標的過程。而於中小學校長儲訓班課程若能納入教育創業家精神，可俾利於小學校長將教育創業家精神轉化運用於校務治理與領導，藉此可催化學校教育進步與發展，並成為學校變革的能動者。

總括說來，不論從文獻探討或是訪談，本研究發現新世紀校長所必備的教育創業家精神，爰此建議國內校長培育機構之課程設計可採行創業家精神，具體而言，(1)就融入之課程而言，可包含教育創業家精神理念、校長教育創業與英雄之旅、教育創意與設計思維、教育創新與教育行銷、隨創理論與學校特色等內容；(2)就學習方法而言，教育創業家精神之培育應突破傳統演講式教學，培訓方法可包括專題實作演練、對話分享、小組討論、實務分享、個案研討、異業學習、移地學習等教學者少說之多元教學方式。

值得一提的是，中小學校長培訓課程之授課講師影響學習成效甚大，且由於教育創業家精神是新概念、新思維，爰此教育創業家精神融入校長培訓課程，應慎選授課講師並妥善研擬教育創業家精神相關課程之授課大綱，以有效達成培訓目標。

(二) 對中小學學校領導人的建議

由於家長教育選擇權高漲及教育市場化競爭壓力下，校長不能以傳統封閉心態來治理學校，且校長是學校的靈魂人物，因此建議校長應是具有教育創業家精神之革新能動者，校長在實踐教育創業家精神時就是在擴大個人之自我實現，並為所服務學校做出更大的貢獻，既利己又利他。更確切地說，建議學校領導人應培養教育創業家精神，主動積極、發現機會、

有效整合資源及突破困難，為學校及學生創造更大的價值。

此外，建議中小學校長宜體認教育創業家並非一般以經濟報酬為主的企業創業家，而是奠基於教育的本質，強調主動積極精神及展現創意創新。再者，也建議國民中小學校長可先理解所謂教育創業家精神是指能採取主動積極態度及教育創新思維，並從問題中發現機會及統整各項教育資源，進而創造價值及擴大正向影響力，藉此可提升學生學習品質及精進教育發展。在理解教育創業家精神後，可從教育現場實務中逐漸培養教育創業家精神，以促進校務發展及學生學習。

總之，教育創業家精神不僅是一種精神，也是一種選擇，建議學校領導人宜具教育創業家精神，在主動與被動、保守與創新、消極與積極之間，選擇主動、創新及積極，且將校務經營所面對問題及困難視為機會，並找到自己對教育貢獻位置及機會，如此將可為學校教育創造更大的價值，使莘莘學子獲得更多的學習及成長。

（三）對未來研究的建議

教育創業家精神提供被視為養護型組織之公立中小學的學校領導人一種反省，一個新的理論思維，惟教育創業家精神之理論建構與實踐在國內可說是剛萌芽起步的階段，因此對於本研究所提出的教育創業家精神之定義、內涵及構面，未來可持續滾動式修正，並可進一步建構教育創業家精神之指標或發展量化調查問卷，如此將有助於教育創業家精神之應用與推廣，且可透過問卷調查之量化統計分析，進一步印證校長採取教育創業家精神之實踐成效，例如可研究校長教育創業家精神對學校效能、學校氣氛及教師工作士氣的影響情形。此外，未來在探究教育創業家精神融入於中小學校長培訓課程時可邀約企業創業成功人士，從企業創業的跨域視角來看教育創業家精神及校長之培訓養成，亦即跨域訪談企業界之相關人士及學者專家，如此可有不同的觀察面向與另類思維。

參考文獻

- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2002)。管理學(張進德、楊雪蘭、朱正民,譯)。麥格羅希爾。(原著出版於2002年)
- Berry, B., & the TeacherSolutions Team (2013)。未來教育:2030年教師備忘錄(李弘善,譯)。遠流。(原著出版於2011)
- Hiam, A.W., & Olander, K.W. (1999)。創業的第一本書(趙僑,譯)。商業周刊。(原著出版於1996年)
- Neck, H.M., Green, P.G., & Brush, C.G. (2016)。創業教學:巴布森學院的實務教學法(陳明惠,審訂)。華泰文化。(原著出版於2014年)
- 牛涵錚、辛敏綺(2011)。創新與創業精神研究之回顧與發展。**創新與管理**, 8(4), 33-62。
- 牛涵錚、羅際屏、謝觀宇(2013)。挖掘與曾析創業家之創新能力與創業家精神。**管理研究學報**, 13(1), 119-150。
- 朱延智(2015)。創業管理。鼎茂圖書。
- 李怡慧(2012)。創業新時代。漢湘文化。
- 余赴禮、陳善瑜、顏厚棟(2007)。企業家精神與台灣之經濟發展。**創業管理研究**, 2(1), 143-164。
- 何慶煌(2007)。創業精神與經濟指標之關聯性的實證研究—以台灣近十年之經濟指標為探討主體(未出版碩士論文)。大同大學。
- 吳英明、柯志昌(2016)。管就是管得有道理:公共參與,找到影響世界的位置。博思智庫。
- 林婷鈴、謝美珍、劉恆逸、郭淑怡(2010)。創業家精神、互補產業、國際市場機會與品牌建構之研究—以台灣運動休閒產業製造商個案為例。**輔仁管理評論**, 17(3), 85-110。
- 郝義鴻、李志能、Hisrich, R.D (2010)。創業管理。五南。
- 桂千杰(2016)。馬雲的創業成功學:進不憂,退亦不憂。有意思。
- 洪明洲(1997)。管理:個案·理論·辨證。科技圖書。
- 夏惠汶(2017)。PTS教學法:微型社會中的主題式教與學。學富文化。
- 張芬芬、張嘉育(2015)。十二年國教「議題融入課程」規劃芻議。**臺灣教育評論月刊**, 4(3), 26-33。
- 連勇智、方至民、鍾招正(2009)。創業研究與家族企業:回顧與展望。**組織與管理**, 2(2), 5。
- 陳紀利(2016)。課拉課,師益師:透過師資培力交流據點培育「教師創業家」。

國立高雄師範大學校刊，91，13-13。

- 陳素琴（2013）。創業精神與大學發展。**教育研究與發展**，9（3），87-114。
- 陳婉琪（2016）。評《頂級學習：培育學生的創造力與創業精神》。**教育研究集刊**，62（1），117-127。
- 陳輝吉（1993）。**創業家：迎接全方位創業挑戰**。麥田。
- 陳蕙芬（2014）。從教育預見未來。**新聞學研究**，119，211-218。
- 黃亞男（2015）。**創業沒門檻**。好優文化。
- 黃熾森（2012）。**尋找管理研究議題—最常被退稿的 12 種理由**。鼎茂。
- 潘慧玲（2001）。九年一貫課程中兩性教育議題的融入與轉化。載於洪久賢、湯梅英（主編），**兩性與人權教育**（頁 27-50）。國立臺灣師範大學。
- 劉常勇、謝如梅（2006）。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。**創業管理研究**，1（1），1-43。
- 劉常勇、謝如梅（2017）。**創業學：創業家、機會與環境視角**。智勝文化。
- 蔡欣珮（2013）。歐盟終身學習核心素養與評量。**教育研究月刊**，236，131-146。
- 蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚（2008）。創業精神與創業績效之關連性探討：創業動機、能力與人格特質的整合性觀點。**創業管理研究**，3（3），29-65。
- 蔡敦浩、施進忠、利尚仁（2010）。敘說創業故事：覺察、學習與再詮釋。**組織與管理**，3（2），67-91。
- 蔡進雄（2017a）。**英國實驗教育對我國實驗教育推動的啟示**。國家教育研究院教育脈動電子期刊。
https://teric.naer.edu.tw/wSite/PDFReader?xmlId=&fileName=1581558401954&format=pdf&OWASP_CSRFTOKEN=X2FR-OT42-0SKN-7KOF-F92F-VK37-4P2V-HBSP
- 蔡進雄（2017b）。**創業教育的發展趨勢**。國家教育研究院電子報。
https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?eg_name=%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E6%95%99%E8%82%B2%E8%A8%8A%E6%81%AF%E5%88%86%E6%9E%90&edm_no=162&content_no=2882
- 蔡進雄、李森永（2016）。無為而治可以嗎？論競爭慣性對學校治理的啟示。**臺灣教育評論月刊**，5（4），61-69。
- 羅天一、盧希鵬（2010）。創業家與非創業家在創業認知之差異。**永續發展與管理策略**，2（1），1-10。
- Agard, M. (2009). Bricolage: Making do with what is at hand. *Creative Nursing*, 15(2), 82-84.
- Anderson, O.J. (2008). A bottom-up perspective on innovations: Mobilizing

- knowledge and social through innovative processes of bricolage. *Administration & Society*, 40(1), 54-78.
- Baker, T., & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bednar, A.K., Cunningham, D., Duffy, T.M., & Perry, J.D. (1992). Theory into practice: How do we link. In T. M. Duffy, & D.H. Jonassen (Eds.), *Constructivism and technology of instruction: A conversation* (pp.17-34). Lawrence Erlbaum Associates.
- Berry, B. (2015). Teacherpreneurs: Cultivating and scaling up a bold brand of teacher leadership. *New Educator*, 11(2), 146-160.
- Frank, M.W. (1998). Schumpeter on entrepreneurs and innovation: A reappraisal. *Journal of the History of Economic Thought*, 20(4), 505-516.
- Gartner, W.B., Carter, N.M., & Hills, G.E. (2003). The language of opportunity. In C. Steyaert & D. Hjorth (Eds.), *New movements in entrepreneurship* (pp.103-124). Edward Elgar.
- Gredler, M.E. (1997). *Learning and instruction: Theory into practice* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McDaniel, B.A. (2005). A contemporary view of Joseph A. Schumpeter's theory of the entrepreneur. *Journal of Economic Issues*, XXXIX(2), 485-489.
- Pihei, Z.A.L., Asimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practice and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Senyard, J., Baker, T., & Davidsson, P. (2009). Entrepreneurial bricolage: Towards systemic empiricallll testing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5), 1-15.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Smith, K., & Petersen, J.L. (2006). *What is educational entrepreneurship*. http://www.social-capital.net/docs/What_is_Educational_Entrepreneurship.pdf
- Stein, S.J., & Dewirtzmam, L. (2003). *Principal training on the ground: Ensuring highly qualified leadership*. Heinemann.
- van der Heijden, H.R., Geldens, J.J.M., Beijaard, D., & Popeijus, H.L. (2015). Characteristics of teachers as change agents. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(6), 681-699.
- Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School

principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 526-540.

Zhao, Y. (2012). *World class learners: Educating creative and entrepreneurial students*. Crowin Press.

A Study on the Infusion of Entrepreneurship in the Curriculum and Implementation of Principal Training Program

Chin-Hsiung Tsai

Research Center for Educational System and Policy, National Academy for Educational Research

Abstract

This research aims to explore the meanings of entrepreneurship and educational entrepreneurship. A qualitative interview method was used to collect different opinions on the infusion of educational entrepreneurship curriculum in the principal training program from the educational domain, and an investigation was made with the infusion curriculum. Finally, this study provides findings and conclusions as references for providing a principal training program.

Through literature discussions, individual interviews, and focus group interviews, this study draws the following conclusions: (1) the necessity and value of integrating the entrepreneurship into the primary and secondary school principal training ; (2) The integration of education and entrepreneurship into the principal training can include the concept of educational entrepreneurship, the educational entrepreneurs and heroes, education creativity and design, educational innovation and education marketing, and so on; (3) The teaching methods of educational entrepreneurship integrated into principal training may include dialogue, group discussions, practical sharing, special practice drills, case studies,

cross-domain learning, ex situ learning, and experience; and (4) When integrating the educational entrepreneurship into the primary and secondary school principal training courses, attention should be paid to the non-profit nature, the introduction of the concept of the educational entrepreneurship, the development of the educational mission of the principal, and execution. Finally, based on the preceding research conclusions, some suggestions are put forward from primary and secondary school principal training courses, school leaders, and future research.

Keywords: principal training program, educational entrepreneurship, entrepreneurship

