陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啟示

陳木金(國立臺東大學副校長、國立政治大學教授)
楊念湘(國立政治大學教育學系博士班研究生)

中文摘要

本文回顧學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，首先從臺北市優質學校行政管理四大指標：「知識管理指標」、「e 化管理指標」、「品質管理指標」及「績效管理指標」之內涵進行論述，並加以統整歸納；其次，從知識管理指標對校長領導與學校經營的啓示、e 化管理指標對校長領導與學校經營的啓示、品質管理指標對校長領導與學校經營的啓示、績效管理指標對校長領導與學校經營的啓示，進一步說明優質學校行政管理的指標，找出優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示，作爲校長經營優質學校之參考。綜合而言，校長如能掌握優質學校行政管理四大指標：知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理四大指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，即學校行政管理以知識管理的觀念爲主軸，以 e 化管理爲工具，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體表現即是優質的學校。

關鍵字：1.優質學校 2.知識管理指標 3. e 化管理指標 4.品質管理指標 5.績效管理指標 6.校長領導

The Inspiration of Quality School for Principal Leadership and School Management: Based On the Dimension for administration management

Chen, Mu Jin(vice-president of National Tatung University)
Yang, Nien Hsiang(candidate for doctor’s degree of National Chengchi University)

Abstract

This article reviews the statement of the experts, the cases of overseas, and the experiences of the quality in Taipei city. First of all, we discuss the content of the indicators of evaluating the quality school: knowledge management indicators, e-management indicators, quality management indicators, and performance management indicators. Furthermore, we propose the inspiration of quality school for principal leadership and school management: based on the dimension for administration management which contains four indicators. We hope that this study could be the reference for quality school management. Sum up the discussion analysis result to the article. The principals handle these four indicators of quality school and they proceed to draw up, execute, evaluate, and reflect. In this way, it can help schools to develop systematic knowledge of quality school management. In other words, the school administration management takes the concept of knowledge management as a main axle, takes e-management as a tool, pays much attention to quality management in the process, and takes performance management regarding the result. The overall performance which is above mentioned is the high quality school.

Keyword:
1.quality school 2.knowledge management indicators
3.e-management indicators 4.quality management indicators
5.performance management indicators 6.principal leadership

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

壹、緒論

教育是促進政治、經濟、社會、文化發展的原動力，更是提昇國民素質、增加國家競爭力之基石。為因應全球化的發展趨勢與無國界的激烈競爭，世界各國莫不藉由教育作為人才智慧資本培育的途徑，並推動教育改革計畫，有效提昇國家競爭優勢。吳清基(2005a)指出，盱衡世界眾多先進國家，在推動教育改革的作為上，大多致力於建構卓越學校教育之相關指標，並拔擢辦學績優的學校，繼而宣導推廣，作為其他學校觀摩學習之標竿。例如張明輝(1999)指出，英國政府為提昇教育品質，於 1997 年提出涵蓋未來五年發展計畫的「卓越學校」(Excellence in Schools)教育白皮書；吳清山、林天祐(2003)指出，1998 年英國試辦「燈塔學校」(Beacon Schools)計畫，透過建立學校多元特色及校際協助之途徑，發揮教育體系之整體力量，提高學生學業成就，普遍而有效地提昇中小學學校施教品質；張明輝(2003)指出，美國聯邦教育部於 1982 年推動「藍帶學校計畫」(Blue Ribbon School Program)，選拔全國辦學最成功的學校，這些學校在行政領導、課程、教學、學生成就、家長參與和表現上均非常傑出，證明了教師、行政人員、家長和學生的團隊工作、努力和承諾的結果；王巧媛、余學敏、謝勝隆、徐作蓉(2005)指出，2002 年美國針對原藍帶學校的缺失，提出新的「沒有孩子落後—藍帶學校計畫」(No Child Left Behind-Blue Ribbon School Program)，以「卓越」(excellence)及「均等」(equity)的核心理念，提高學生的學習成就及促進教育機會平等，讓所有學生都卓越，所有學校都卓越。

同樣地，我國從 1994 年開始，亦有相當多的教育改革政策，其中包括：「中華民國教育報告書」、「行政院教育改革推動小組教育改革方案」及「邁向新世紀的教育政策」等，桂紹貞(2007)指出，自 1994 年我國推動教育改革以來，除軟硬體方面，在既有的基礎上精益求精之外，更受到企業界全面品質管理的績效影響，積極追求教育的精緻與優質。吳清基(2006)指出，臺北市優質學校在追求卓越的理念引導之下，以精緻教育為核心，潛在課程為半徑，畫出全人教育的同心圓。因此，臺北市政府教育局在綜觀世界主要教育思潮後，參考英、美先進國家辦學成功之學校指標，同時兼顧我國之特性、需求後，由兼具教育專業素養與實務經驗之專家群，召開多次專案研究諮詢會議，於 2004 年初研定之內容包括領導、行政管理、課程管理、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化等九大向度，這九個範疇涵蓋了學校經營的全面發展，希望在具體指標引導下，各校依據學校獨特的環境和需求發展，追求優質的教育結果，以獲致學生、家長及教師的認同和肯定。

陳木金(2007)深入分析學校推動優質行政管理的方案，發現如能掌握優質學校行政管理四大指標：知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行

規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。楊念湘(2008)的研究發現，在參與優質學校評選之初，許多學校領導者所面臨的問題是：同仁因不瞭解制度而產生疑慮及排拒心態，此時，領導者必須不斷地與其溝通、協調，並適當地指導成員方向與作法，以解決其遭遇的困難和疑慮，因此，領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取民主式的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨裁、以自律代替他律、以雙向代替單向溝通等，有效整合行政團隊的專業共識，達到賦權增能的效果。簡言之，學校行政管理以知識管理的觀念為主軸，以 e 化管理為工具，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體的表現即是優質的學校。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，本文擬從臺北市優質學校行政管理四大指標：「知識管理指標」、「e 化管理指標」、「品質管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，統整歸納詳如圖 1 所示，並從 1.知識管理指標對校長領導與學校經營的啟示；2.e 化管理指標對校長領導與學校經營的啟示；3.品質管理指標對校長領導與學校經營的啟示；4.績效管理指標對校長領導與學校經營的啟示，進一步說明優質學校行政管理的指標，作為校長經營優質學校之參考。

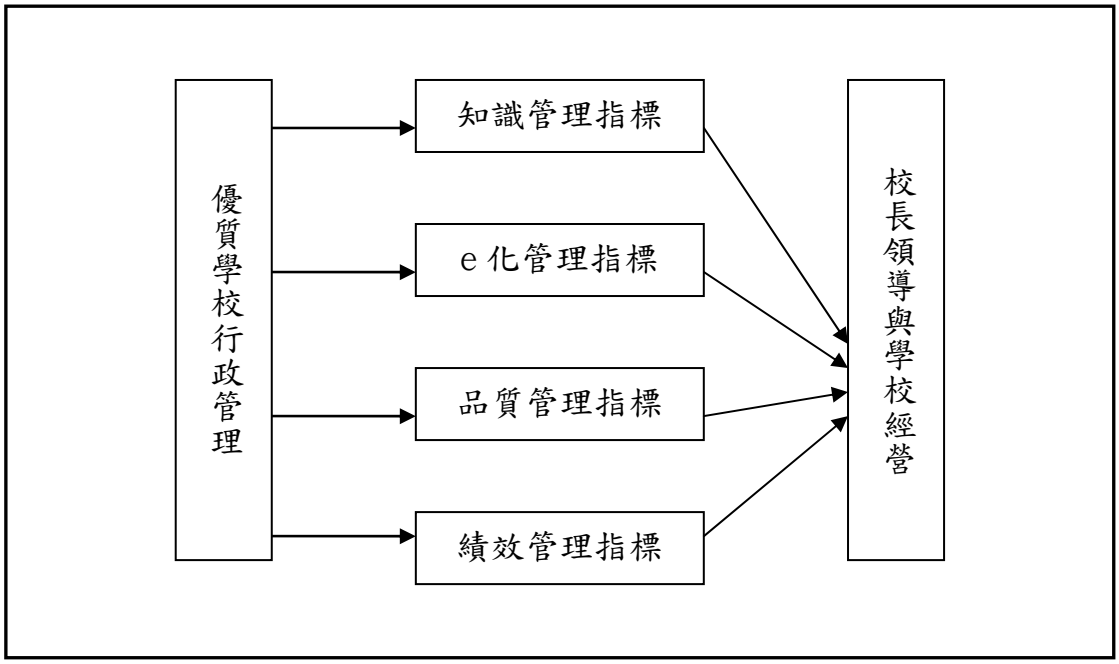


圖 1　優質學校行政管理對校長領導與學校經營之啟示圖

資料來源：研究者自行整理

貳、知識管理指標對校長領導與學校經營的啟示

知識管理(knowledge management)係一種運用資訊科技，並配合組織文化、組織結構，對知識所做的管理過程。藉由知識的蒐集、選取、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用與創新等歷程，使原有知識不斷的修正和持續產生新的知識，並能將新舊知識加以保存和累積，使其有效轉化為系統化、制度化的共享知識，結合個體與團體，將個體知識團體化、內隱知識外顯化，讓組織透過知識管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，進而增加組織資產、擴增組織財富、提昇組織智慧和達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營(楊念湘，2008)。

邱馨儀(2006)指出，知識包含了運作過程中個人與組織、內隱與外顯等不同的概念與內涵。知識的範疇包含了資料、資訊、知識及智慧不同的階層，知識須經由組織內部資料的獲取、儲存、分享及創新，將資料轉換為對組織有用的知識，透過個人與組織的累積與應用形成智慧。吳清山和黃旭鈞(2000)以圖2表示資料、資訊、知識及智慧的階層與價值，知識管理中所要管理與強調的應是價值性較高的知識和智慧。

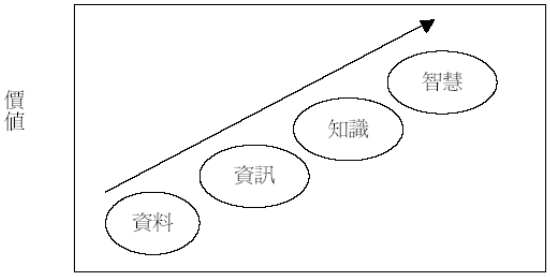


圖2　知識分類的階層

資料來源：”學校推動組織管理策略初探”，吳清山和黃旭鈞，2000，**教育研究月刊**，77，21。

知識管理有助於學校效能的提昇，學校效能有助於知識管理的持續推動，尤其處在教育界愈來愈重視學校競爭力和創造力的時代，更突顯知識管理與學校效能的密切性，不管學校是傳播知識或創造知識，都相當需要藉助於知識管理的策略，所以在追求卓越與品質的學校，實在不能忽視知識管理對於學校發展的重要性(吳清山，2001)。而推動知識管理可對學校產生如下之功能(吳清山、黃旭鈞，2006)：1.在學校組織方面，除了可以豐富學校教學及學習的資料庫，亦有助於學校快速掌握最新教育行政政策與學校發展訊息，使學校在教學、行政表現效率及學生的學習表現上獲得提昇，進而強化學校的競爭力；2.在學校成員方面，可幫助教師同儕間經驗的分享與交流，同時增加教師教學資源與訊息的流通，以提昇資訊素養，增進專業知能；學生方面，除可提昇其學習興趣外，亦可增強學習效果；3.在家長與社區方面，透過網際網路、電子看板、電子聯絡簿的使用，學校增加了對外聯絡的管道，社區與家長更容易取得有關學校辦學績效的訊息，同時有助於學校彼此間訊息的交流與便利合作。

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

張明輝(2005)指出知識管理必須進一步將組織中不同成員所擁有的知識，加以整理、轉移及整合，才能成為組織的「智慧資本」。而優質學校知識管理系統之建立方式如下：1.妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料；2.建立學校行政人員工作檔案資料，將處理相關業務的經驗加以記錄；3.舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員；4.設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考；5.利用電腦儲存重要業務及活動之資料，並備份或製作成光碟加以保存；6.運用電腦網路將學校行政相關資訊上網，提供每位同仁隨時查閱；7.對負責文書處理之相關人員，定期實施有關知識管理方面的專業成長活動；8.指定專責人員(文書組長或適當人員)負責學校行政知識管理的業務，定期更新學校行政之知識儲存、分類、應用等相關事項。

臺北市政府教育局(2004)編纂的「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」指出，知識管理指標的理念在於：學校教育人員為知識工作者，如能透過對知識進行蒐集、組織、儲存、傳播、轉化、分享、運用與創新，則能提昇學校行政的效能。陳木金、邱馨儀(2007)則進一步歸納優質學校知識管理指標之內涵如下：1.活化學校知識管理部門或組織：係指學校設置「知識長」(Chief of Knowledge, CKO)的人員，負責有關組織知識管理的工作；2.培訓學校成員具備知識管理素養：係指學校特別重視組織的人力資本，培養組織成員的知識管理專業能力的培訓情形；3.建置利於知識管理的校園環境：係指學校運用資訊科技等方法，配合學校環境特色，建置利於知識管理的環境；4.建立學校知識庫及分享應用平台：係指學校對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用平台建置的情形；5.建立知識轉化與創新的機制：係指學校對經由上述知識管理過程，促進組織不斷創新及再生，以提高組織生產力的情形；6.整合或連結校內外發展知識管理能力：係指學校對重要例行活動資訊置於學校網站中，方便隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校知識管理指標之內涵的具體實施策略，作為校長領導與學校經營之參考：

一、活化學校知識管理部門或組織：

如成立知識管理推動小組，專責規劃知識管理的流程與期程，透過成效考核指標與獎勵制度，建立學校知識分享之文化。

二、培訓學校成員具備知識管理素養：

如強化成員之知識管理理念，並辦理相關研習及成立學習社群與社團，或進行知識管理的行動研究。

三、建置利於知識管理的校園環境：

如建置校園網路環境、線上教學平台與學習系統，充實校園知識資料庫，並設有專人負責網頁之維護與更新。

四、建立學校知識庫及分享應用平台：

如建置各處室、各教學領域及各班級之網頁、部落格、知識庫與分享平台等，教師亦可製作個人教學互動網或部落格，以建構校園知識地圖檢索系統，方便查

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

詢與管理相關資訊。

五、建立知識轉化與創新的機制：

如建立各學科(領域)之教學模組，定期辦理教學成果發表、展示與相關研習，增進專業分享及學習，同時進行行動研究或課程發展，以創新知識；行政人員定期將承辦業務燒錄光碟存檔並列入移交，並將相關資訊分享全校同仁，促進知識轉化。

六、整合或連結校內外發展知識管理能力：

如與同級學校、大學、產業界建立策略聯盟、夥伴關係或合作關係，又如運用教育行政機關現有教學資源網站及開闢校內電子佈告欄，使校內外訊息快速流通。

參、e 化管理指標對校長領導與學校經營的啟示

近十餘年來資訊科技快速發展，建構數位化的學校內部行政管理系統與外部資源支援系統，為學校教學活動與行政業務，提供經濟有效完備適切的服務，協助學校行政與研究發展，奠定了學校「品質管理、知識管理、績效管理」的堅實基礎。學校若能應用 e 化管理指標於行政管理系統上，不僅可強化行政決策及規劃的能力，有效運用人力資源，提昇組織效能，同時對整個學校行政作業程序、行政人員觀念、方法及制度上，也能產生相當大的影響，使教育行政現代化的步伐更為快速，並提高學校行政服務與支援教學的效率(楊念湘，2008)。

處在資訊化時代，學校必須善用 e 化方式處理繁雜的行政事務，以便於管理並建置完善的資料庫，充分達到資源共享之目的，同時有效提昇學校行政之效能與效率。張明輝(2005)指出，學校行政管理可以運用資訊科技與網路科技，來提昇學校行政的效能。楊念湘(2008)進一步地將學校運用資訊科技與網路科技的具體內容歸納詳如表 1 所示，在行政管理運用資訊科技方面，包括：人事管理系統、學籍管理系統、課程管理系統、設備管理系統、圖書管理系統、財務管理系統；在網路科技方面，包括：文書通訊網路、語言通訊網路、影像通訊網路、多媒體網路。陳木金(2007)進一步歸納 e 化管理指標之內涵如下：

1. 建立學校 e 化管理的組織制度：係指學校對行政電腦化，就是運用電腦協助處理學校行政工作之管理制度的建置情形等。
2. 充實優質的 e 化管理基礎環境：係指學校對網路上所設置的周邊設備，如有線、無線網路及共享設備的建置情形。
3. 建置 e 化管理的行政與教學資源庫：係指學校對電腦化資料庫的建置情形，如人事、學籍、課程、設備、財務、圖書、教學資源等。
4. 提昇人員 e 化管理的進階資訊素養：係指學校對校園網路的建置之進階培訓情形，如教師網頁、部落格、教學資料庫製作能力培訓。
5. 達成具體的 e 化管理的層級廣度：係指學校對利用 e 化管理增進學校教育人員彼此間的互動與溝通，有效提昇行政效率的情形。
6. 建立 e 化管理績效回饋的檢核機制：係指學校對利用 e 化管理重要業務及活動

之資料的績效，提供改善 e 化管理的專業成長環境。

表 1　學校行政運用 e 化管理指標之內涵一覽表

e 化管理指標		具體內涵說明
資訊科技	1. 人事管理系統	針對全校教職員的姓名、年齡、性別等等基本資料建置資料庫，加以儲存運用。此系統之目的在於改善人事資料的處理效率，有效發揮人力資源。此一系統亦可配合教職員工薪資等其他資料庫運用。
	2. 學籍管理系統	處理學生從入學到畢業的各種資料，包括註冊、選課、出缺席、學期(年)成績計算、學生休(復)學、轉(退)學、學校畢業資格審核等。透過此一系統，可以將學生資料提供各相關處室共同使用，以減少各處室重複建立資料的時間與人力，確保資料的正確性。
	3. 課程管理系統	此資料庫儲存各學年、各學科之課程、上課時間地點、人數、授課教師及學分數等資料，另亦可將授課大綱及教材等資料儲存於電腦中，以方便教師參考。
	4. 設備管理系統	將學校財產、儀器設備、非消耗品及消耗品等設備資料，儲存於電腦中，方便隨時查詢、更新與補充，以配合教學需要。
	5. 圖書管理系統	除可提供師生查閱相關圖書資料外，亦可將圖書的採購、編目、登錄、分送、流通等作業全面電腦化，以增進學校圖書的流通與使用率。
	6. 財務管理系統	將學校預算、決算、各項收支資料及統計資料等電腦化，可以減輕會計業務的人工作業，方便製作各種財務報表，提供學校行政人員更有效的運用資訊，以提昇預算使用的效率。
網路科技	1. 文書通訊網路	如電子郵件(E-mail)傳送網路、文書處理連線作業網路、電子佈告欄(BBS)等。
	2. 語言通訊網路	如電話通訊網路、語音回覆網路、語音會議系統等。
	3. 影像通訊網路	如閉路電視系統、視訊會議系統等。
	4. 多媒體網路	透過數位壓縮技術，提供整合各種形式的資訊，包括：文字、圖畫、動畫、聲音和影片等。

資料來源：楊念湘(2008)。**臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例**。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。

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

頁 59。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校ｅ化管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

一、建立學校ｅ化管理的組織制度：

如訂定ｅ化管理配套措施及軟硬體設備管理與維護制度，此外，亦可發展ｅ化種子團隊、資訊社群與資訊夥伴團體等。

二、充實優質的ｅ化管理基礎環境：

如充實基礎電腦設備與建構校園有線及無線之資訊網路環境，並設有專人與組織負責維護、管理等事宜，此外，配合校內資訊發展計畫，編列固定預算比例，充分建置安全及有效的ｅ化環境。

三、建置ｅ化管理的行政與教學資源庫：

如整合校內外行政與教學網站資源，將教學相關活動上網及資訊融入教學之創新模式，活化教學資源分享與交流；另外，建置校務行政電腦化系統，整合行政資料，形成行政單位橫向與縱向數位化管理模式。

四、提昇人員ｅ化管理的進階資訊素養：

如辦理與鼓勵教職員參與校內外資訊專業成長研習、資訊科技應用能力研習及素養之評鑑、鼓勵教職員工參加資訊能力相關證照考試等。

五、達成具體的ｅ化管理的層級廣度：

如在校務、學務、總務、人事、圖書館等單位，建立文書檔案電腦化機制、成績管理系統、學生出缺席管理系統、校園監視錄影及門禁管理系統、人事資料管理系統及數位化圖書資料管理系統等。

六、建立ｅ化管理績效回饋的檢核機制：

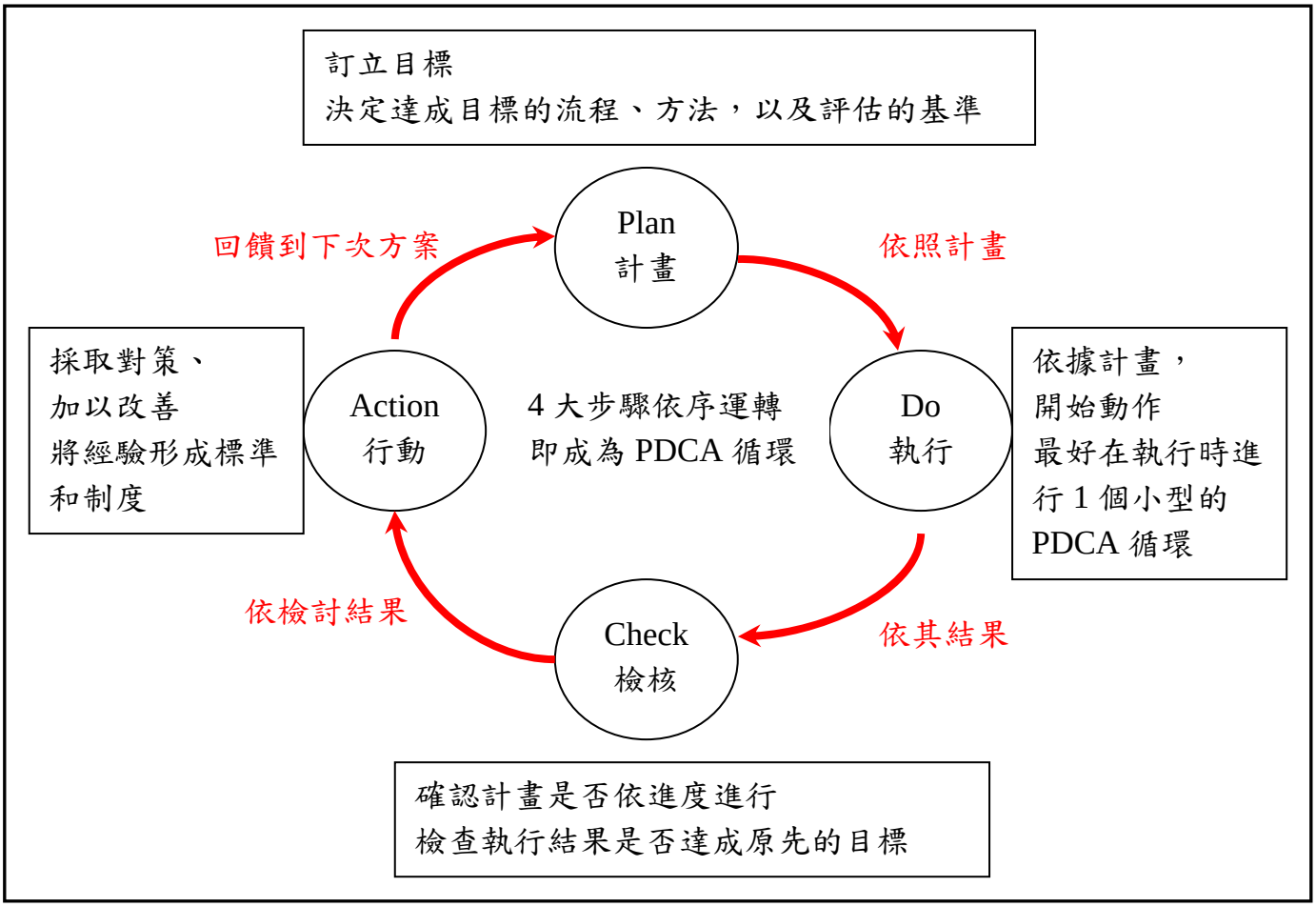
如縮短與簡化行政業務的作業時間與流程，減少業務移交或轉銜的疏漏，提高行政作業結果之正確性，並精簡組織編制員額，便捷橫向與縱向的業務聯繫。

肆、品質管理指標對校長領導與學校經營的啟示

品質管理(quality management)之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點(楊念湘，2008)。近年來全球各機構開始採用 ISO 9000 系列品質管理系統，作為品質管理的指導基礎，ISO 管理系統標準的運作原則遵循 P-D-C-A 循環的概念，包括計畫(Plan)、執行(Do)、考核(Check)、行動(Act)四部分：1.計畫(Plan)：建立目標與擬定計畫(分析組織現況，建立全面性的目標與設定短期計畫，並發展計畫以達成目標)；2.執行(Do)：實踐計畫(按照你所計畫的去做)；3.考核(Check)：評估成果(評估/監控實際成果與預期目標之差距)；4.行動(Act)：修正並改善計

畫，並將之付諸行動(從錯誤中學習，並修正與改善計畫，以便下一次能達到更好的成效(ISO, 2006)。鄭君仲(2007)指出，從系統(system)的角度來看，PDCA 循環可說是一套環環相扣的管理系統，注重目標、過程與回饋。從計畫一直到行動，PDCA 循環中前一個步驟的處理，會影響到下一個步驟的推動。而最後的行動結果，又可以回饋給執行者，成為新的目標，這也是 PDCA 循環的真義，詳如圖 3 所示。

追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標(臺北市政府教育局，2004)。張明輝(2005)主張學校組織實施品質管理時，應重視下列各項作法：1. 主管人員的領導與支持：主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力；2. 策略性的規劃：訂定全面品質管理的推動計畫；3. 以顧客為導向：應重視內部顧客——基層教師的需求及回饋；4. 重視教育訓練：建立學習型的組織，鼓勵成員參與各種正式與非正式的研討進修活動；5. 加強團隊合作：突破處室界限，分工合作；6. 採取事前預防：應培養「憂患意識」，掌握先機；7. 不斷持續改進：不斷蒐集、分析整理相關的資訊，建立易於存取之資料庫，並據以作為持續改進的依據。



陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

圖 3　什麼是 PDCA 循環？

資料來源：鄭君仲(2007)。持續改善的管理基本功。**經理人月刊，30**，85。

陳木金、邱馨儀(2007)歸納品質管理指標之內涵如下：

1. 建構學校全面品質管理的組織文化：係指學校主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力的實施情形。
2. 規劃建立學校品質管理的願景與圖像：係指學校對規劃維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法之願景與圖像的訂定。
3. 推動組織運作，執行品質管理的績效：係指學校對透過組織中全體成員的參與，來改善組織營運或提昇產品品質，滿足顧客需求情形。
4. 建立過程檢核與品質管理的評估系統：係指學校對以品質為中心，建立一個能在成本、交期、安全、激勵等各方面評估工作品質體制。
5. 建立以需求與滿意為導向的服務系統：係指學校對強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與，以需求與滿意為導向的服務系統。
6. 運用 PDCA 循環精神為原則的品管：係指學校運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校品質管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

一、建立學校全面品質管理的計畫或方案：

如建立學校全面的願景、圖像、計畫或方案，透過 PDCA 循環確實執行與考核，以持續改進行政績效。

二、擬定品質管理的標準作業流程：

如透過標準化作業流程，建立以作業時程為主、處室分工為輔的全流程作業規劃，並編纂手冊或 e 化上網公告週知。

三、建立溝通管道及主動服務機制：

如建立水平與垂直部門之溝通層級，確保橫向與縱向溝通暢通，以把握高度向心力；鼓勵校內成員主動參與研究、教學創新與行政事務推動工作，促進團隊合作。

四、落實品質管理的回饋評核機制：

如依據學校行政工作職掌表明確分工，使人員於作業流程中進行檢核與品質管理，並成立經常性的評鑑小組，進行評鑑工作，以落實績效責任制，此外，隨時檢視各項計畫落實情形，檢討與省思可精進之策略。

五、建立以需求與滿意為導向的服務：

如建立以學校行政服務內部與外部對象之需求及滿意為導向的作業規劃，透過提供主動敏捷的行政服務與定期檢視教學環境設備，提高行政服務品質與滿足學生學習需求，並充分掌握家長及社區人士意見，以提昇學校行政服務對象滿意度，同時作為校務經營之參考。

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

伍、績效管理指標對校長領導與學校經營的啟示

績效管理(performance management)是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織目標。其所蘊含的意義除了目標設定和回饋之外，還包括追蹤輔導與發展，聚焦於從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展，目的在有效運用績效管理之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質(楊念湘，2008)。鄭瀛川(2005)在其著作中指出績效管理是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，來達到企業預期的目標，因此績效管理之目的有五：1.建立良好的溝通管道：讓主管與部屬有互動和溝通的機會，在固定的績效面談中，可以針對工作情況、工作目標、績效表現等議題充分討論；2.給予員工適當的獎勵，鼓勵員工在工作上的貢獻：鼓勵員工在工作上的良好績效和傑出貢獻，獎勵的方式除了物質以外，還包括精神上的鼓勵，鼓勵之作用不僅針對過去的貢獻予以表揚，更可提昇往後工作的士氣作用，以增加人才對組織之向心力；3.發揮優點、改善缺點：優良的績效管理可使員工清楚瞭解自己在工作表現上之優缺點，利用績效評估進行表揚、補足缺失並加強改進，此舉對個別成員的成長極其重要，更可促進組織之未來發展；4.鼓勵團隊合作：企業的發展來自企業中每個成員的努力，藉由績效管理增加成員績效，並改善缺點，加強每位成員的能力，而主管與部屬間的合作正是使成員績效表現和潛能極大化的基礎；5.強化自主管理能力：藉由績效管理之方式，讓員工知道自己可以加強努力的地方，另外亦有明確之績效目標可努力，以增強成員的自我管理能力。在績效管理制度下，主管與部屬都有明確的工作職務說明，每個人都必須承擔自己應負的責任。

鄭秋貴(2005)的研究指出，績效管理為一持續進行之流程，包含：1.訂定績效計畫：依據組織願景與目標商定績效計畫，內容包括主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與核心價值等；2.持續的績效管理：定期觀察員工的工作表現，做成紀錄，並將優缺點回饋給員工，提出改善意見，教導員工改進；3.績效評鑑：利用所設計的標準來評量員工的實際表現，找出實際值和標準值之間的偏差情形，並據以評定績效分數；4.績效改善與面談：與員工進行績效面談，協助訂定改善計畫，以修正偏差；5.獎懲與學習成長：透過調薪、獎金、記功嘉獎或調職、資遣、降等、記過、申誡等方式進行獎懲，並提供在職進修及訓練發展的機會。李冠嫻(2007)進一步歸納、繪製績效管理的流程詳如圖4所示。

學校績效管理是藉有效的管理策略，凝聚教育工作同仁的共識，朝向學校教育理想邁進。為求靈活運用有限資源，創造更寬廣的教育空間，滿足學習者多元化的需求，優質學校的績效管理必須是重視過程與結果，兼顧質與量的均衡，才能確保優質學校的永續發展。陳木金(2007)進一步歸納績效管理指標之內涵如下：1.訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：係指學校建立財務、顧客、內

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

部流程及學習與成長等構面績效表現評估，作為績效管理的指標；2.規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：係指學校能訂定對目標以及如何達成該目標的績效表現共識辦法，進而作為績效表現管理的依據；3.建立績效管理制度落實績效管理執行：係指學校對將績效表現指標的任務與策略，加以具體行動化，以創造競爭優勢的執行情形；

4.強化會議功能評估績效管理機制：係指學校透過會議機制，協助將績效評估聚焦在策略議題上，並整合資源於策略重點有效執行；5.落實教職員工服務考核績效管理制度：係指學校能落實對各同仁工作滿意情形、同仁升遷情形、同仁在職進修實施的績效管理情形；6.運用績效管理策略達到學校教育目標：係指學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。

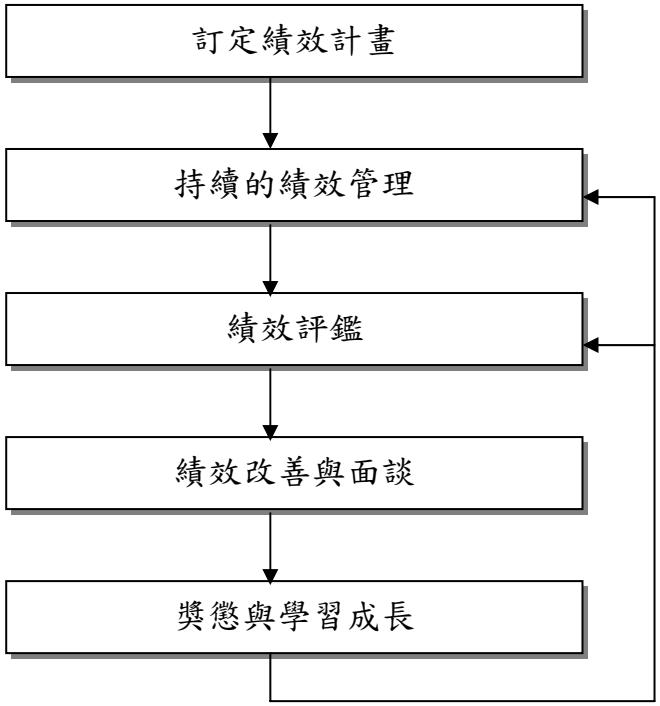


圖 4　績效管理流程圖

資料來源：李冠嫻(2007)。**國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究**。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。頁68。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校績效管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

一、訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：

如透過校內外競賽及活動，展現學生作品與卓越表現；鼓勵教師進行行動研

究以創新教學，定期發表及分享研究成果；募集與應用社會資源，協助學校充實各項設備，同時定期整理書面及電子檔案等。

二、規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：

如規劃優質的在職進修計畫與教師教學輔導機制，以提昇同仁的專業素養並促進其相互支援學習，亦建立不適任教職員工之合法合理的處理機制，同時依據民主機制訂定相關辦法，並據以實施，適時檢討修正不合時宜或窒礙難行之辦法。

三、建立績效管理制度落實績效管理執行：

如建立學校各項標準作業流程，透過管控公文流程、定期彙整成果及定期維修保養設備等，充分掌握時效、檢討績效與留有記錄，對於預算方面，能強化編列精確度，以提昇預算執行率。

四、強化會議功能評估績效管理機制：

如重要會議邀集公正人士與會，於會議中落實民主精神，建立順暢溝通管道，並可利用視訊會議，達到即時溝通之目的；會議後之紀錄應建檔與追蹤列管，並確實執行會議決議，同時追蹤執行成效。

五、善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式：

如將教職員服務成績考核反映於職務安排與年終考核上，並讓同仁參與學校願景與目標之擬訂，以凝聚共識，此外，鼓勵教職員工愛惜與維護教學設施與設備，遵守工作學習紀律，針對服務績效優良者，則公開推薦予以表揚。

六、運用績效管理策略達到學校教育目標：

如處理各處室間的行政溝通障礙，以進行密切合作，並規劃完善的人力資源，據此進用人員；提供親師生完善的學習資源支援體系，同時瞭解師生、家長與一般大眾對學校的滿意度；經由適時的組織再造與適當的經費運用，符應學校經營需求，並達到永續經營之目標。

陸、結語

回顧上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，本文試圖從臺北市優質學校行政管理四大指標：「知識管理指標」、「e 化管理指標」、「品質管理指標」及「績效管理指標」之內涵進行論述，找出優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啟示，作為校長經營優質學校之參考。

首先，在知識管理的啟示方面，校長們若能依照優質學校知識管理指標之內涵的具體實施策略行事，對知識進行蒐集、組織、儲存、傳播、轉化、分享、運用與創新，應該能有效提昇學校行政之效能。

其次，在 e 化管理的啟示方面，校長們若能依照優質學校 e 化管理指標之內涵的具體實施策略行事，將能對整個學校行政作業程序、行政人員觀念、方法及制度上，產生相當大的影響。

第三，在品質管理的啟示方面，校長們若能依照優質學校品質管理指標之內

涵的具體實施策略行事，應該能持續創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。

第四，在績效管理的啟示方面，校長們若能依照優質學校績效管理指標之內涵的具體實施策略行事，將能重視過程與結果，兼顧到質與量的均衡，促進優質學校的永續發展。

綜合而言，本文針對優質學校行政管理指標建構的研究發現，在參與優質學校評選之初，許多學校領導者所面臨的問題是：同仁因不瞭解制度而產生疑慮及排拒心態，此時，領導者必須不斷地與其溝通、協調，並適當地指導成員方向與作法，以解決其遭遇的困難和疑慮。學校領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取適當適切的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨斷、以自律代替他律、以雙向代替單向溝通等，有效整合行政團隊的專業共識，達到賦權增能的效果。因此，從優質學校行政管理對學校經營的啟示而言，校長如能掌握優質學校行政管理四大向度指標：知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理四大向度指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。簡言之，學校行政管理以知識管理的觀念為主軸，以 e 化管理為工具，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體表現即是優質的學校。

柒、參考文獻

王巧媛、余學敏、謝勝隆、徐作蓉(2005)。藍帶學校。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 96-99)。臺北市：北市教研中心。

吳清山(2001)。知識管理與學校效能。**臺北市立師範學院學報，32**，1-15。

吳清山、林天祐(2003)。燈塔學校。**教育資料與研究，50**，117-118。

吳清山、黃旭鈞(2000)。學校推動組織管理策略初探。**教育研究月刊，77**，21。

吳清山、黃旭鈞(2006)。國民小學推動知識管理之研究——有利條件、困境、功能與策略。**教育研究集刊，52**(2)，33-65。

吳清基(2005a)。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 6-17)。臺北市：北市教研中心。

吳清基(2006)。優質學校 2006。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校 2006——行政篇**(頁 6-13)。臺北市：北市教研中心。

李冠嫺(2007)。**國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究**。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。

邱馨儀(2006)。**國民小學教師知識管理、教學檔案管理與教師專業發展關係之研**

陳木金、 楊念湘 (2008)。 優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示 。刊載於 2008.11.14 國立屏東教育大學主辦「 2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會 」 論文集 ，屏東：國立屏東教育大學。

究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。

桂紹貞(2007)。**臺北市國民小學教育品質管理策略之研究**。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。

張明輝(1999)。九〇年代中小學學校教育革新之策略與展望。**教育研究集刊，43**，103-137。

張明輝(2003)。美國藍帶學校計畫。**北縣教育，25**，16-18。

張明輝(2005)。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 18-29)。臺北市：北市教研中心。

陳木金(2007)。以優質行政管理策略推動優質學校經營。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質領航—行政篇**(頁 10-25)。臺北市：北市教研中心。

陳木金、邱馨儀(2007)。推動優質學校行政確保教育品質。載於中華民國學校行政學會主辦之「**學校行政論壇第十八次學術研討會**」**論文集**(頁 231-245)，臺北市。

楊念湘(2008)。**臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例**。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。

臺北市政府教育局(2004)。**精緻教育—臺北市優質學校經營手冊**。臺北市：作者。

鄭君仲(2007)。持續改善的管理基本功。**經理人月刊，30**，85。

鄭秋貴(2005)。**國民小學教育績效管理研究**。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。

鄭瀛川(2005)。**績效管理練兵術(全新增修版)：企業主管績效評估萬用手冊**。臺北市：汎果文化。

ISO (2006). *Understand the basics*. Retried December 6, 2007. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/understand_the_basics.htm