

經營管理學刊

第二／三期 2010年9月 頁 1-33

臺北市優質學校績效管理指標建構之研究

楊念湘、陳木金

摘 要

本研究首先探討優質學校與績效管理之內涵；其次，發展建構一套「優質學校績效管理指標」，內涵包括：1.訂定近、中、長程學校績效表現參照指標；2.規劃績效管理程序訂定相關管理辦法；3.建立績效管理制度落實績效管理執行；4.強化會議功能評估績效管理機制；5.善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式；6.運用績效管理策略達到學校教育目標等六層面，共 33 項指標；先以 98 位臺北市國民中小學學校行政人員（包括校長、主任、組長）為研究對象，進行決斷值分析、探索性因素分析及信度分析考驗，以選取並編製「優質學校績效管理指標」，再另以 135 位臺北市國民中小學學校行政人員為研究對象，進行驗證性因素分析，發現本研究建構之指標在整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度及內在適配度皆良好，表示指標的建構效率佳，適合作為經營優質學校及建立我國國民中小學優質學校績效管理指標之參考。

關鍵詞：優質學校、績效管理指標

楊念湘，國立政治大學教育學系博士生

陳木金，國立政治大學教學發展中心教授兼主任 *

* 通訊作者電子郵件：mu.jinc@nccu.edu.tw

The study of constructing performance management indicators for quality school in Taipei city

Nien-Hsiang Yang, Mu-Jin Chen

Abstract

The main purpose of this study was to investigate quality school and performance management and construct performance management indicators in quality school which consisted of six dimensions: 1. concluding school performance referenced indicators, 2. planning the process of performance management and concluding the related management method, 3. establishing the system of performance management and carrying out the performance management execution, 4. strengthening the function of conferences and evaluating the mechanism of performance management, 5. making good use of the encouraging strategies to promote the effectiveness of administration, and 6. using the strategies of performance management to achieve the educational goals of schools. The study used 135 school administrative personnel of elementary and middle schools in Taipei city (concluding principals, directors, and group leaders) as study samples. Acquired data was analyzed by statistical methods and the main findings were found as follows: 1. The result of critical ratio analysis was good. 2. The result of reliability analysis was good. 3. The inventory had good suitability and fitness of the dimensions and items. Thus, the performance management indicators in quality school constructed by this study were good checklists for the management of quality school and also could serve as the references of establishing the performance management indicators in elementary and middle schools.

Keywords: quality school, performance management indicators

壹、緒論

在強調績效管理的年代，績效指標的概念化建構乃是拼湊出組織績效圖像的第一步，涉及到各項指標所欲測量的標的，背後也隱含了管理者對組織發展的期待（莊文忠，2008）。自 1994 年以來，我國推動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。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（桂紹貞，2007）。吳清基（2006）指出，優質學校係在追求卓越與精緻教育的理念引導之下，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，在綜觀世界主要教育思潮後，參考英、美等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，發展臺北市優質學校經營管理方案。

吳清基（2005）指出，盱衡世界眾多先進國家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，英國於 1988 年推動教育法案（Education Act），主要內容包括：規定國定課程、實施全國性的測驗、定期出版考試和測驗結果、針對有特殊教育需求的學生給予協助、家長選擇權等，期望透過更多正式化及書面資料提升教育績效；又如，美國於 2001 年公布 NCLB 法案（The No Child Left Behind Act），即是以績效責任為中心的教育改革運動，主要內容包括：AYP（適當的年度進步）制度、提升教師素質、強化評量工具、表現報告卡、以彈性換取績效、依績效表現給予獎懲等（黃俊傑，2008）。

臺北市優質學校由領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化九個向度構成，學校行政管理如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。其中，績效管理係一套包括定義成員之績效、評估成員之績效、以及提供成員績效回饋之流程，亦即先設定組織目標，再依據目標確實執行評鑑，評

鑑結果要能形成回饋機制，同時檢討績效評鑑制度之優缺點，作為下次評鑑績效之參考依據（楊念湘，2008）；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（臺北市政府教育局，2004）。陳木金與楊念湘（2008）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向度：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的指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識。

綜合上述，優質教育革新政策不但致力於培育國家卓越的人才，使未來學校呈現樂觀與希望，更為二十一世紀的教育構築出優質、卓越、精緻、創新之願景，成為我國學校改革之里程碑。優質學校績效管理的指標理念在於：績效管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織的目標。學校績效管理即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的必要手段。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（臺北市政府教育局，2004）。因此，本研究擬以臺北市優質學校行政管理向度中的「績效管理」之內涵進行分析討論，發展建構一套模式適配度佳的優質學校績效管理指標，以作為經營優質學校之參考。

貳、文獻探討

一、績效管理內涵之探究

1970 年代起英國柴契爾夫人推動行政革新，引起世界各國政府再

造風潮，使績效管理格外受到重視，各國政府紛紛強調市場機制、顧客導向，並要求「績效提升，成本減少」，Osborne 和 Gaebler 於《政府再造》一書即指出：若政府不進行績效評估，便無從得知政策成功與否，也無法從中學習、改善與獲得民眾支持（郭昱瑩，2009）。

邱吉鶴（2008）回顧績效管理相關研究文獻發現：1970 年代的研究大多以績效評估方法為主，偏重於如何透過組織或個人績效評估引導決策與產出；1980 年代以後，研究者開始注意到規劃與執行的重要性，相關研究強調績效目標的設定與系統流程活動的管理；至 1990 年代，Kaplan 與 Norton 提出平衡計分卡，引起績效管理的研究風潮，紛紛將平衡計分卡觀點運用在組織、方案或個人績效管理與評估方面研究，近年已有學者將其發展為策略績效管理的理論。

績效管理（performance management）包含目標、督導、結果評估和發展，是一個持續不斷進行的流程，目的在藉由個人和團隊的發展，提升組織的經營績效；就本質而言，績效管理是指個人、團隊和全體組織都清楚認識：1.組織運作的宗旨為何；2.主要目標為何；3.回饋系統如何運作；4.需要哪些能力；績效管理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，其關注的焦點從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展（余佑蘭譯，2002）。張慶勳（1999）指出，績效管理係運用評鑑的方法或技術，對組織效能（如心態、靜態、動態、生態四個層面）所進行評鑑的程序或過程。Schneier（1986）認為績效管理包含績效評估、績效計畫、監督和績效控管、提供績效回饋、透過績效進行決策與發展績效等。綜合言之，績效管理包括個別成員的績效評核，更將個別成員的績效與組織的績效結合，最終目的是提升整體組織之效能（丁志達，2003）。

鄭瀛川（2006）指出，績效管理強調透過管理制度之設計，將組織願景、策略目標轉換成員工個別的績效項目，並結合其他人力資源管理功能，引導員工朝向公司策略目標；換言之，績效管理包括個別員工的績效評估，並將個別員工績效與組織績效相結合，最終目的在整合各項

管理功能與企業策略目標，提升個人與組織的效能。Bae (2006) 指出績效管理系統包括定義成員之績效、評估成員之績效、以及提供成員績效之回饋。

Kaplan 與 Norton (1992) 提出平衡計分卡 (Balanced Score Card, BSC)，將以往企業重視衡量的「量化」指標，逐漸發展為重視「質化」的衡量指標，希望藉由此績效管理制度，使公司的目標、策略、績效評估結合為一體，將企業之「策略」化為具體的行動，以創造企業之競爭優勢 (丁志達, 2003)。近年來，平衡計分卡改變了傳統強調以財務指標來衡量企業的績效，進一步將財務、顧客、內部流程及學習與成長等四個構面，作為績效評估的指標，平衡計分卡經過約十幾年的發展，從初期的績效評估制度，發展成爲一種策略管理制度 (張明輝, 2005)。Storey (2002) 進一步將平衡計分卡應用於教育領域，形成完整的績效管理流程，如圖 1 所示。

由上述可知，平衡計分卡強調平衡與量化，並將績效衡量指標與組織策略結合的績效管理制度，所謂「平衡」係指兼顧之意，所謂「計分」即追求量化，因此這是一個強調平衡與量化的管理制度，既是一種績效評估制度，也是一種策略管理制度，從廣義的角度看，更是一個計畫的技術 (謝文全, 2004)。作為績效評估制度的平衡計分卡，整合了財務與非財務資料、輸入與輸出資料、外部構面與內部構面、目標設定與評估以及原因與結果，其最大好處是：顯示在目標價值、評估資料、以及採取行動之間的因果關係 (Poll, 2001)。平衡計分卡可幫助管理者追蹤、監控短期財務狀況，以獲得未來財務績效的成長；此外，還可使管理者有效管控並調整實施策略，且於過程中作重要的改變 (Karathanos & Karathanos, 2005)。

范熾文 (2002) 指出，學校組織績效乃是學校組織實際之表現與成果，其內涵包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織之適應能力。高家斌 (2001) 進一步指出，在績效管理上，非營利組織 (Not-for-Profit/Nonprofit Organizations, NPO) 不同於營利組

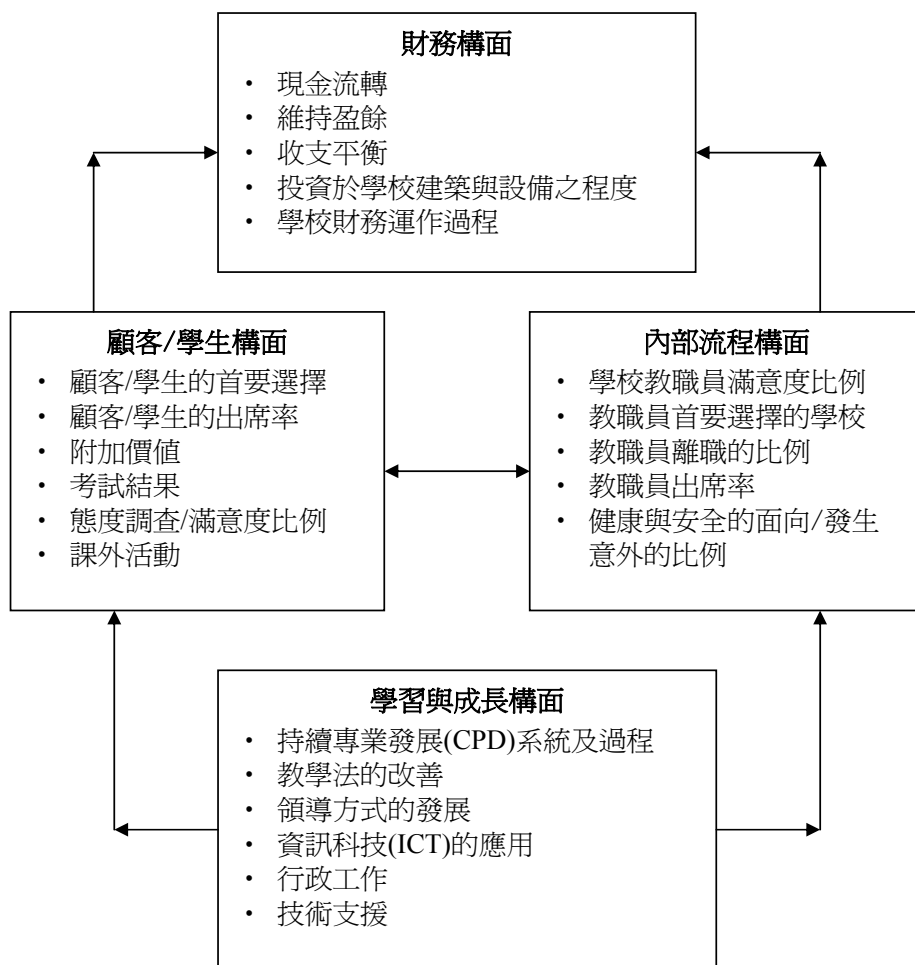


圖 1 應用平衡計分卡於教育領域

資料來源：出自 Storey (2002: 321-338)。

織 (Profit organizations)，後者追求的是利潤，所以績效管理的評估標準是利潤 (profit)；非營利組織雖然也需要經費才能生存發展，但利潤卻不是非營利組織的管理者所戮力追求的，學校特性為非營利組織，其管理者也和營利機構的管理者一樣，必須執行規劃、組織、領導、控制等四項管理職能，其績效目標與活動品質與服務對象感受有關。

張明輝 (2005) 認為以學校組織而言，特別是教學專業層面很難以

平衡計分卡的構面及指標加以檢視；惟學校行政層面，則有比較大的適用空間，如以衡量績效構面而言，則可分為：1.財務構面；2.顧客構面；3.內部流程構面；4.學習與成長構面，其內容如表 1 所示。

表 1 學校行政應用平衡計分卡衡量績效構面一覽表

衡量構面	內涵
財務構面	包括預算編列、執行、財產管理及校務發展基金運作情形等
顧客構面	1. 學校對學習環境的滿意情形； 2. 教師對教學專業自主的滿意度； 3. 家長對參與學校教育的滿意情形； 4. 上級機關對學校整體辦學績效的評估等。
內部流程構面	1. 學校行政作業流程改進情形； 2. 教學支援系統運作情形； 3. 學校教育行銷策略； 4. 學校創新經營等。
學習與成長構面	1. 教職員工專業知能與資訊運用能力的提升情形； 2. 教職員工專業成長活動辦理情形。

資料來源：整理自張明輝（2005：23）。

綜合上述，績效管理係一套包括定義成員之績效、評估成員之績效、以及提供成員績效回饋之流程，亦即先設定組織目標，再依據目標確實執行評鑑，評鑑結果要能形成回饋機制，同時檢討績效評鑑制度之優缺點，作為下次評鑑績效之參考依據（楊念湘，2008）。簡言之，績效管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織的目標（臺北市政府教育局，2004）。而學校績效管理則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（李冠嫻，2007）。近年來，績效管理引進平衡計分卡，將「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習與成長」四個構面，列入評量績效的指標，強調平衡與量化，既是一種績效評估制度，也是一種策略管理制度。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（楊念湘，2008）。

二、優質學校績效管理指標之建構

莊文忠(2008)指出,指標通常是以量化的形式表示,例如「數量(number)」、「次數(frequency)」、「百分比(percentage)」、「比率(ratio)」、「比例(proportion)」等,以上均為設計指標時常見的衡量單位,也是非常具體的刻度,透過這些衡量單位蒐集有關組織治理績效的資訊;績效指標的設計與衡量所面臨的第一個挑戰即是:如何將組織的方案或活動轉換成可衡量的指標?因此,績效管理者的首要之務乃是確認哪些方案或活動對組織使命或目標的達成是有貢獻的,才有衡量的必要,此屬於「回溯性的選擇」(retrospective selection);或是確認哪些方案或活動與提升顧客滿意度有關,才有衡量的價值,此屬於「前瞻性的選擇」(prospective selection),選定有價值的方案或活動後,才進入轉換指標的流程。

用以衡量學校效能的績效責任之理念,源於企業組織,後來英美的教育改革加以應用之,因其受到來自社會的關切,家長的要求、國際競爭等壓力,促使其形成績效責任制(吳清山,2001)。例如,英國1997年「追求卓越學校教育」(Excellence in Schools)白皮書、美國2001年「不讓每個孩子落後法」(No Child Left Behind Act, 2001)等,均強調提升中小學的教育績效;而國內教育改革的重點,除同樣重視中小學的教育績效外,對於加強教育人員的績效考核、研議實施教師分級制等,亦成為近年來教育界所特別關注的焦點,其目的無非是擬藉由績效考核制度的變革,進一步提升教育人員的素質與學校教育的品質。因此,建立良好的績效評估制度及適切的績效評量指標,以維持學校教育品質確有必要(張明輝,2004;劉慶仁,2001)。張明輝(2005)透過平衡計分卡的構面衡量學校行政的內涵,其內容如表2所示。

「優質學校指標」之研發與編製,自2003年十月召開第一次專案小組會議起,經過無數次學者專家與各校校長的精心擘劃、切身參與,研訂出由宏觀而微觀的教育藍圖,在系統架構的專業思維中呈現了細膩具體的可行策略,研發過程包含三個階段:1.專家小組研擬階段;2.校

表 2 學校行政應用平衡計分卡衡量績效指標一覽表

衡量指標	內涵
財務構面	1. 年度預算總額；2. 年度預算執行率；3. 人事經費占年度預算之比例；4. 專業計畫經費；5. 預算執行管控；6. 年度預算成長情形；7. 預算撥付之時效等。
顧客構面	1. 各處室對教師及學生服務的普及性；2. 各處室對教師及學生服務的公平性；3. 各處室對教師及學生服務的品質；4. 各處室對教師及學生反映意見回饋的及時性；5. 教師及學生對有關其權益事項的參與情形；6. 教師及學生前往各處室洽公人數的增長情形等。
內部流程構面	1. 各處室年度計畫是否符合師生需求；2. 各處室年度計畫執行情形；3. 各處室內部協調情形；4. 各處室外部協調能力；5. 各處室整體形象；6. 各處室作業流程；7. 各處室業務改進情形等。
學習與成長構面	1. 各處室同仁工作滿意情形；2. 各處室同仁升遷情形；3. 各處室同仁在職進修計畫及實施情形；4. 各處室同仁離職情形；5. 各處室同仁能力與工作崗位適配情形；6. 各處室對同仁之建言採納情形；7. 各處室同仁工作負荷量；8. 各處室同仁出勤情形；9. 各處室同仁專業著作及報告數量等。

資料來源：整理自張明輝（2005：23）。

長團隊參與階段；3. 綜整小組統合階段，使優質學校教育指標不但可作為指引學校教育運作、呈現教育標竿的具體項目，各校還可將「優質學校教育指標」視為「目標」，在每個指標下訂定學校未來發展之長、中、短程計畫，透過引領及標竿作用，匯聚學校行政人員、老師、學生及家長的力量，朝優質學校目標邁進（臺北市府教育局，2004：128）。

2009 年臺北市教師研習中心召集成立優質學校行政管理向度指標研擬小組，針對歷年來對於優質學校行政管理評審結果及相關意見進行分析。雖然各校在參選方案時皆能掌握知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理四大向度，確實提升學校經營之效能，但若從優質學校行政管理評審的六項指標：周延性、創新性、參與性、效益性、應用性、永

續性來看，品質管理及績效管理二大向度係以專業創新為核心，實施有效率的行政管理，推動全面品質管理成效，發揮團隊效能，整合所有處室能力及資源，持續讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，從品質管控出發，以達優質績效與永續經營的教育目標。

臺北市政府教育局（2004：146-147）編纂的「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」指出，優質學校績效管理指標之內涵包括：1.規劃系列教職員工進修活動，提升學校經營效能；2.鞏固學生基本能力，適時追求卓越表現；3.落實教職員工服務考核制度；4.運用適當策略達成組織目標；5.進行組織再造，以提升執行力；6.建立績效管理制度，落實執行文化；7.訂定適合學校發展的各項辦法，並適時修訂之；8.確實管控公文流程，以掌握時效；9.建構參與機制，強化會議功能；10.熱忱主動，專注工作與學習；11.落實校園設施的管理維護；12.經費運用能符合學校辦學理念，並能達到永續經營的目標。

陳木金與邱馨儀（2007：95）進一步歸納優質學校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。

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，本研究建構優質學校績效管理指標之內涵與具體策略，作為經

營優質學校之參考：

(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，以提升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，以提升預算執行率。

(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，有效提升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。

參、研究設計與實施

「優質學校績效管理指標」之編製，係透過文獻探討建構研究向度，發展研究指標之項目，經問卷調查之實施，考驗模式適配度佳的指標，兼具理論與實務價值。以下將針對指標的研究架構、研究內容、填答與計分方式、研究對象及實施程序與資料處理進行說明。

一、研究架構

本指標的研究架構係根據文獻探討之相關研究、理論基礎、臺北市政府教育局編纂之「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」，以及臺北市優質學校評選活動評審評分表（行政管理向度）等資料編製，作為指標發展與編製的研究架構及理論基礎，詳如圖 2 所示。本指標包括以下六個分向度：1.訂定近、中、長程學校績效表現參照指標；2.規劃績效管理程序訂定相關管理辦法；3.建立績效管理制度落實績效管理執行；4.強化會議功能評估績效管理機制；5.善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式；6.運用績效管理策略達到學校教育目標。

二、研究內容

指標研究內容初稿編製完成後，經由專家學者與實務工作者針對指標之內容，提供修改意見，進行語句修正與不適題之刪除，並以臺北市國民中小學學校行政人員（包括校長、主任、組長）為預試對象，抽取 9 所國中及 17 所國小，共 98 位受試者為研究樣本進行問卷調查，編製發展成「優質學校績效管理指標」，內容包括：「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」為第 1 至 5 題、「規劃績效管理程序訂定相關管理

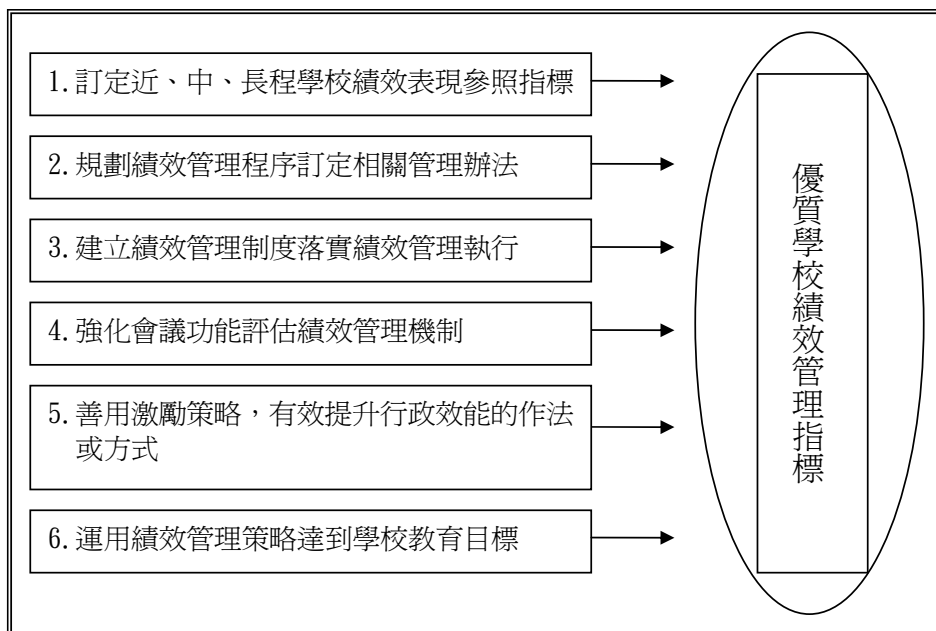


圖 2 優質學校績效管理指標之研究架構圖

辦法」為第 6 至 10 題、「建立績效管理制度落實績效管理執行」為第 11 至 15 題、「強化會議功能評估績效管理機制」為第 16 至 21 題、「善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」為第 22 至 27 題、「運用績效管理策略達到學校教育目標」為第 28 至 33 題，共計 33 題。

三、填答與計分方式

問卷填答方式係採李克特式 (Likert-type) 的六點式調查問卷，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 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，調查問卷得分愈高者，即代表受試者對該指標所知覺的符合或幫助程度愈高，各項分別計分後，最後再計算績效管理指標之得分，得分愈高表示指標下各分向度的題目之適配度愈高。

四、研究對象

本研究以臺北市國民中小學學校行政人員 (包括校長、主任、組長)

表 3 研究對象基本資料分析一覽表

項目	組別	預試樣本對象 (N=98)		正式樣本對象 (N=135)	
		人數	百分比%	人數	百分比%
性別	男	43	43.88%	72	53.33%
	女	55	56.12%	63	46.67%
年齡	30歲(含)以下	7	7.14%	13	9.63%
	31-40歲	28	28.57%	47	34.81%
	41-50歲	50	51.02%	55	40.74%
	51歲(含)以上	13	13.27%	20	14.81%
最高學歷	專科(含師專)	0	0.00%	3	2.22%
	大學(含師院)	47	47.96%	55	40.74%
	碩士	50	51.02%	77	57.04%
	博士	1	1.02%	0	0.00%
現任職務	校長	15	15.31%	15	11.11%
	處室主任	52	53.06%	68	50.37%
	處室組長	31	31.63%	52	38.52%
服務年資	5年以下	10	10.20%	16	11.85%
	6-10年	11	11.22%	20	14.81%
	11-15年	15	15.31%	18	13.33%
	16-20年	17	17.35%	26	19.26%
	21年以上	45	45.92%	55	40.74%
學校屬性	公立	91	92.86%	129	95.56%
	私立	7	7.14%	6	4.44%
學校類別	國小	70	71.43%	90	66.67%
	國中	28	28.57%	45	33.33%
學校規模	12班(含)以下	9	9.18%	10	7.41%
	13-36班	58	59.18%	32	23.70%
	37-60班	18	18.37%	60	44.44%
	61班以上	13	13.27%	33	24.44%

為研究對象進行問卷調查，抽取預試樣本學校數為 9 所國中（明德、靜心、古亭、民族、忠孝、景興、大安、西湖、芳和）及 17 所國小（富安、福林、三民、三玉、華興、景美、龍安、公館、文昌、西松、洲美、濱江、士東、銘傳、碧湖、辛亥、成德），共 98 位受試者，進行各題之

決斷值（CR）分析、探索性因素分析及信度分析；之後另抽取正式樣本學校數為 9 所國中（仁愛、長安、南門、格致、敦化、景美、介壽、建成、民生）及 17 所國小（木柵、大理、大湖、中山、永安、百齡、延平、社子、潭美、南門、南港、萬芳、福星、金華、長安、長春、溪山），共 135 位受試者，進行驗證性因素分析，研究對象之基本資料分析如表 3 所示。

五、實施程序與資料處理

本研究先抽取 98 位受試者為預試樣本實施問卷調查，以 SPSS 12.0 電腦統計套裝軟體程式進行各題之決斷值（CR）分析、探索性因素分析及信度分析，並根據施測之分析結果，挑選題目編製成「優質學校績效管理指標」。其次，再另抽取 135 位受試者為正式樣本實施問卷調查，使用 LISREL 8.72 電腦統計套裝軟體程式進行驗證性因素分析，以瞭解「優質學校績效管理指標」的模式適配度情形。

肆、研究結果與討論

本研究首先進行各題之決斷值（CR）分析、探索性因素分析及信度分析，挑選出適當的問卷題目，編製發展成「優質學校績效管理指標」，並進一步透過驗證性因素分析，瞭解本研究指標之建構情形。以下分別加以說明：

一、優質學校績效管理指標各題決斷值（CR）之分析

本研究考驗「優質學校績效管理指標」各題之決斷值（CR），以瞭解調查問卷各題之鑑別度。結果顯示，第 1 至 33 題的決斷值均達顯著，且均大於 5，介於 5.26~10.91 之間，顯示所有題項皆能鑑別出不同受試者的反應程度，問卷鑑別度皆佳，因此保留所有題項，績效管理指標各題決斷值之分析如表 4 所示。

表 4 績效管理指標各題決斷值 (CR) 之分析摘要表

題號	決斷值	題號	決斷值
1	5.57	21	5.52
2	5.26	22	6.47
3	5.41	23	7.87
4	5.98	24	7.36
5	7.11	25	9.20
6	8.02	26	8.76
7	7.01	27	6.78
8	5.70	28	10.88
9	6.30	29	6.98
10	6.85	30	7.45
11	6.34	31	8.10
12	7.61	32	5.96
13	7.22	33	10.57
14	7.95		
15	6.88		
16	6.87		
17	7.45		
18	7.63		
19	10.91		
20	7.95		

二、優質學校績效管理指標之探索性因素分析

本研究採用主成份分析法 (Principal Component Analysis) 分析「優質學校績效管理指標」施測結果，以 eigenvalue 值大於 1 者為選入因素參考標準，共抽取六個因素，解釋總變異量為 79.16%，各因素命名結果與內容分析如下所述：(一) 訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：包括第 1 至 5 題，其 eigenvalue 值為 17.35，解釋力為 52.59%，因素負荷量介於 .528~.872。(二) 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：包括第 6 至 10 題，其 eigenvalue 值為 3.61，解釋力為 8.91%，因素負荷量介於 .501~.824。(三) 建立績效管理制度落實績效管理執行：包括第 11 至 15 題，其 eigenvalue 值為 2.84，解釋力為 6.59%，因素負荷量介於 .504~.783。(四) 強化會議功能評估績效管理機制：包括第 16

至 21 題，其 eigenvalue 值為 2.18，解釋力為 4.56%，因素負荷量介於 .501 ~ .733。(五) 善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式：包括第 22 至 27 題，其 eigenvalue 值為 1.12，解釋力為 3.38%，因素負荷量介於 .505 ~ .752。(六) 運用績效管理策略達到學校教育目標：包括第 28 至 33 題，其 eigenvalue 值為 1.03，解釋力為 3.13%，因素負荷量介於 .500 ~ .768。

三、優質學校績效管理指標之信度分析

本研究針對「優質學校績效管理指標」進行信度分析，探討各分向度的內部一致性，以瞭解其內在結構情形，其次刪除各分向度之「校正後項目整體總相關」較低及「單題刪除後 α 係數減低情形」較差的題目，以作為編製「優質學校績效管理指標」之依據。信度分析之結果如下所示：(一) 訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：Cronbach's α 係數達 .964，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .490 ~ .675，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .964 ~ .965，表示第 1 至 5 題之信度分析結果佳。(二) 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：Cronbach's α 係數達 .954，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .600 ~ .766，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .964 ~ .965，表示第 6 至 10 題之信度分析結果佳。(三) 建立績效管理制度落實績效管理執行：Cronbach's α 係數達 .955，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .675 ~ .819，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .963 ~ .964，表示第 11 至 15 題之信度分析結果佳。(四) 強化會議功能評估績效管理機制：Cronbach's α 係數達 .954，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .512 ~ .844，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .963 ~ .969，表示第 16 至 21 題之信度分析結果佳。(五) 善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式：Cronbach's α 係數達 .956，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其

表 5 績效管理指標之信度分析摘要表

分向度	題號	校正後總相關	刪題後 α 係數	分向度 α 係數
一、訂定近、中、長程學校績效表現參照指標	1	.549	.965	.964
	2	.490	.965	
	3	.631	.964	
	4	.615	.964	
	5	.675	.964	
二、規劃績效管理程序訂定相關管理辦法	6	.734	.964	.954
	7	.667	.964	
	8	.600	.965	
	9	.766	.964	
	10	.749	.964	
三、建立績效管理制度落實績效管理執行	11	.675	.964	.955
	12	.819	.963	
	13	.719	.964	
	14	.761	.964	
	15	.728	.964	
四、強化會議功能評估績效管理機制	16	.778	.963	.954
	17	.762	.964	
	18	.728	.964	
	19	.844	.963	
	20	.766	.964	
	21	.512	.969	
五、善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式	22	.552	.965	.956
	23	.740	.966	
	24	.774	.964	
	25	.748	.964	
	26	.688	.964	
	27	.782	.964	
六、運用績效管理策略達到學校教育目標	28	.857	.963	.954
	29	.758	.964	
	30	.795	.964	
	31	.713	.964	
	32	.546	.965	
	33	.788	.964	
總量表Cronbach's α 係數			.945	

各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .552~.782，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .964~.966，表示第 22 至 27 題之信度分析結果佳。(六) 運用績效管理策略達到學校教育目標：Cronbach's α 係數

達 .954，顯示此模式之內部結構佳；進一步分析其各題之「校正後項目整體總相關」，介於 .546~.857，而「單題刪除後 α 係數減低情形」，介於 .963~.965，表示第 28 至 33 題之信度分析結果佳，績效管理指標之信度分析如表 5 所示。

四、優質學校績效管理指標之驗證性因素分析

本研究爲了進一步探討「優質學校績效管理指標」（詳於附錄）之建構情形，再另抽取 135 位臺北市國民中小學學校行政人員（包括校長、主任、組長）爲研究樣本實施問卷調查，共計 9 所國中及 17 所國小，使用 LISREL 8.72 電腦統計套裝軟體程式進行驗證性因素分析，以瞭解「優質學校績效管理指標」的模式適配度情形。

（一）驗證性因素分析模型之建構

本研究以結構方程模式的統計方法，建構驗證性因素分析之模型，結果顯示「優質學校績效管理指標」具有良好的適配度情形，其潛在變項包括：「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」、「運用績效管理策略達到學校教育目標」等六個，上述六個潛在變項的背後可由「優質學校績效管理指標」的概念來解釋，結果顯示具有良好的模式適配度，表示支持本研究指標的建構效度佳，本研究之驗證性因素分析模型，詳見圖 3。

（二）模式適配度指標之結果分析

本研究依據余民寧（2006）提出的五個 LISREL 程式適配度指標之判斷標準：1. 整體適配度、2. 比較適配度、3. 精簡適配度、4. 基本適配度、5. 內在適配度指標等方面，作爲本研究模式之判斷規準，模式適配度參數估計結果，詳見表 6。

1. 在整體適配度指標方面

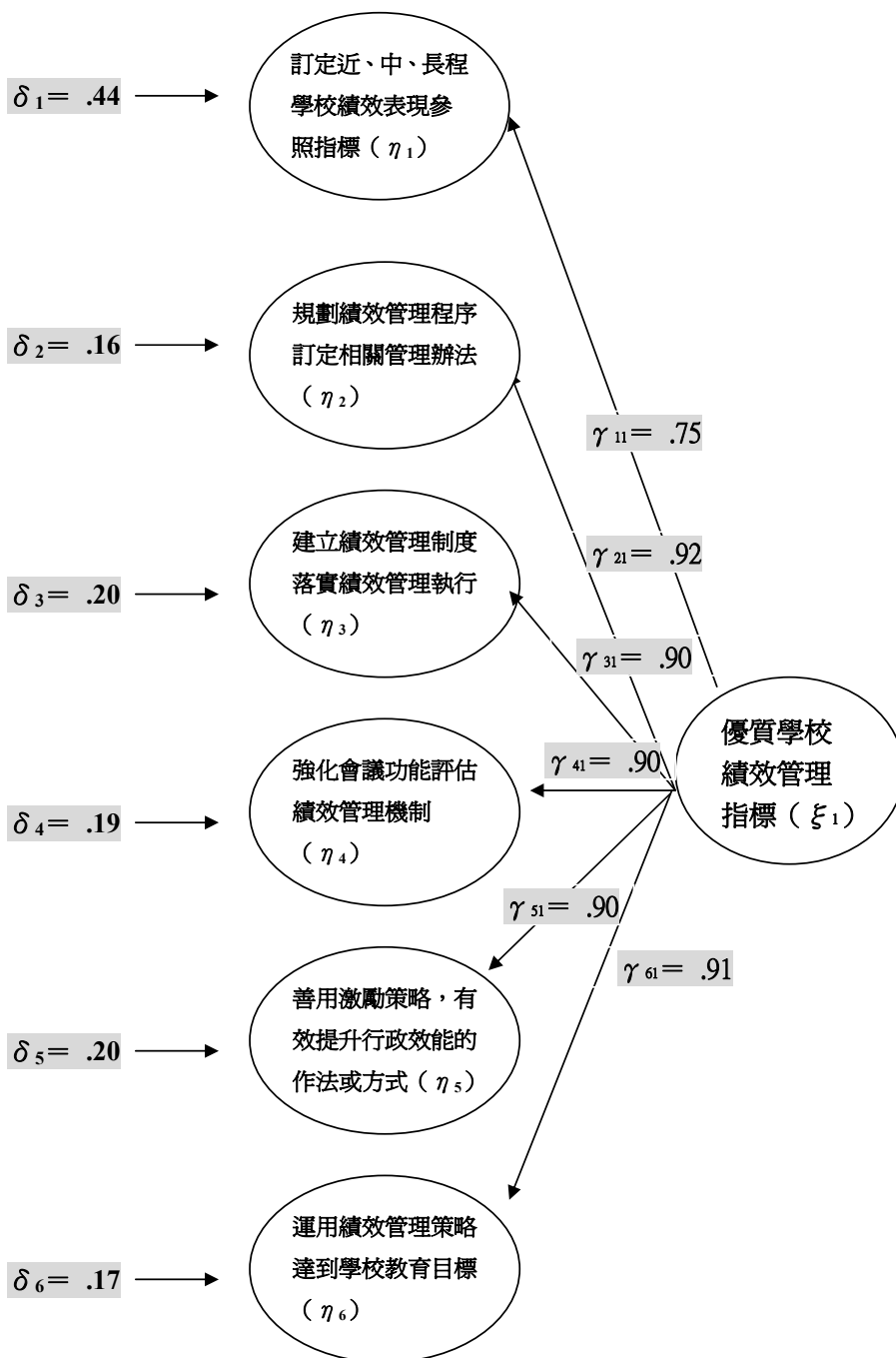


圖 3 優質學校績效管理指標之驗證性因素分析模型

SRMR (standardized root mean square residual) 為.021, 符合小於.05 的判斷規準, 顯示殘差較小, 可見本研究模型具有良好的整體適配度。

2. 在比較適配度指標方面

NFI (normed fit index) 為.98、NNFI (non-normed fit index) 為.98、CFI (comparative fit index) 為.99 及 IFI (incremental fit index) 為.99, 皆符合大於.90 的判斷規準, 顯示本研究模型具有良好的比較適配度。

3. 在精簡適配度指標方面

PNFI (parsimony normed fit index) 為.59, 符合其可能值域為 0~1 的判斷規準, 數值較高, 顯示本研究模型符合精簡適配度。

4. 在基本適配度指標方面

所有因素負荷量 (即 λ 值) 皆達 .05 的顯著水準, 而且誤差值皆無負值, γ 值也達顯著水準; 參數間相關的絕對值無接近 1 者; 因素負荷量介於 .75~.92 之間, 符合 .5~.95 之間的判斷規準, 由此可見本研究模型的基本適配度良好。

5. 在內在適配度指標方面

R_2 值均為正的實數, 且達顯著水準, 顯示本研究模型的內在適配度良好。

(三) 本研究指標之結構模式驗證結果分析與討論

由模式指標的分析結果及圖 3 之驗證性因素分析模型可知, 本研究建構之「優質學校績效管理指標」與「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「善用激勵策略, 有效提升行政效能的作法或方式」、「運用績效管理策略達到學校教育目標」等六個層面之結構模式的適配標準評鑑結果良好, 支持本研究之結構模式的成立。因此, 也可以支持和解釋優質學校績效管理指標與六個層面之結構模式有良好的建構效度存在。歸納本研究之結果如下

(詳見表 6 所示)：從表 6 及圖 3 之測量模式圖可以看出，由於潛在變項「 γ_{11} 訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「 γ_{21} 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「 γ_{31} 建立績效管理制度落實績效管理執行」、「 γ_{41} 強化會議功能評估績效管理機制」、「 γ_{51} 善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」、「 γ_{61} 運用績效管理策略達到學校教育目標」等六個層面之 λ 值分別各為 .75、.92、.90、.90、.90、.91，其 t 值皆達顯著水準。顯示出前述六個測量變項，均能測到相同的潛在因素（優質學校績效管理指標）。本測量模式的涵義可以解釋如下：當優質學校績效管理指標之「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」愈佳、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」愈佳、「建立績效管理制度落實績效管理執行」愈佳、「強化會議功能評估績效管理機制」愈佳、「善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」愈佳、「運用績效管理策略達到學校教育目標」愈佳，則「推」優質學校績效管理指標的力量也愈強。此結果將本研究中「優質學校績效管理指標與六層面之測量模式」假設予以結構化，顯示出其建構效度佳。

其中，以「 γ_{21} 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」的影響力最高，參數 λ 值的 SC 估計值為 .92，其次分別為「 γ_{61} 運用績效管理策略達到學校教育目標」(.91)、「 γ_{31} 建立績效管理制度落實績效管理執行」(.90)、「 γ_{41} 強化會議功能評估績效管理機制」(.90)、「 γ_{51} 善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」(.90)、「 γ_{11} 訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」(.75)。由上述可知，「 γ_{21} 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」對推動優質學校績效管理的影響力最強，不但是當務之急，同時也是目前各校普遍都能做到的項目，因為學校校務繁雜，規劃一定的標準化績效管理作業流程，不但可節省人力、物力及時間，提升行政與教學績效，學校還可依照各自不同的需求，彈性規劃績效管理的相關辦法與時程，如此才不會拘泥於程序上，也可因應實務之需求，訂定彈性的績效管理辦法。

根據優質學校績效管理指標的結構分析， γ_{11} 到 γ_{61} 六個測量指標

表 6 本研究模式之參數估計結果

參數 λ 值	參數 λ 值的 SC 估計值	殘差 δ 值	殘差 δ 值的 SC 估計值	R^2 值	評鑑指標
γ_{11} (訂定近、中、長程學校績效表現參照指標)	.75	δ_1	.44	$R^2 (X) = .56$	
γ_{21} (規劃績效管理程序訂定相關管理辦法)	.92	δ_2	.16	$R^2 (X) = .85$	
γ_{31} (建立績效管理制度落實績效管理執行)	.90	δ_3	.20	$R^2 (X) = .81$	NFI= .98 NNFI= .98 CFI= .99
γ_{41} (強化會議功能評估績效管理機制)	.90	δ_4	.19	$R^2 (X) = .81$	IFI= .99 RFI= .96 PNFI= .59 SRMR= .021
γ_{51} (善用激勵策略,有效提升行政效能的作法或方式)	.90	δ_5	.20	$R^2 (X) = .81$	
γ_{61} (運用績效管理策略達到學校教育目標)	.91	δ_6	.17	$R^2 (X) = .83$	

參數 λ 值的 SC 估計值愈大,則優質學校績效管理指標的「推」力愈強;換言之,當 γ_{11} 到 γ_{61} 六個測量指標愈佳,則「推」優質學校績效管理指標的力量也愈強。例如:謝發昱(2004)的研究發現,學校實施績效管理可提升學校行政效能及教師教學效能,若學校能充分掌握績效管理的實施原則,適當運用於行政管理,即使未正式實施績效管理制度,仍能發揮相同效用,符合「 γ_{21} 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」的測量變項愈佳,則績效管理指標「推」力愈強的結果。此外,績效管理的內涵主要包括控制、管制考核、績效評鑑與績效追蹤等活動,若能瞭解績效管理之基本操作流程,便可收事半功倍之效,但在實際現場中,實施績效評鑑或獎懲制度的困難度極高,例如:鄭秋貴(2004)的研究發現,「缺乏適當的評鑑工具、評鑑規準及評鑑方法」是實施績效管理的最大限制,因此,「發展客觀的評鑑工具,並擬定具體的評鑑流程與方式」是推動學校績效管理的當務之急,此與測量指標「 γ_{11} 訂定近、

中、長程學校績效表現參照指標」可互相呼應，亦即訂定具體的績效表現參照指標，有助於進行績效評鑑，定期考核工作成果，達到學校績效管理的目的。陳海雄(2006)的研究發現，資料的蒐集應該在平時建立，建置學校資料庫，能夠隨時上網，可提供分享，並證明行政績效，符合「 γ_{31} 建立績效管理制度落實績效管理執行」的測量指標，簡言之，若各校行政人員平時就已利用書面或資訊系統，定期將各處室的成果加以彙整、歸檔，並建立相關資料庫；在設施管理上，亦普遍有維修保養的概念和留有記錄，更有行政的標準作業流程，建立基本的績效管理制度，除能有效管控行政服務之品質，達到品質管理的目的外，更能同時落實績效管理之執行。

在「 γ_{41} 強化會議功能評估績效管理機制」方面，績效管理應重視會議功能，除了避免「議而不決」外，還應積極執行與追蹤成效，透過e化的數位科技載具，暢通會議之溝通管道，顏麗琴(2002)的研究即發現，學校應重視各項會議的功能，增加同仁資訊的獲得，並順應時代趨勢，強化電子資訊媒介的功能，二者可互相印證。在「 γ_{51} 善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」方面，林坤燦(2005)的研究發現，成功的領導者要有協助工作夥伴成長的理念，具備知己知彼的「情緒韌性」，並能洞燭機先，觀察細微，防患於未然；李冠嫻(2007)則認為校長績效管理能力之內涵除了包括目標執行能力、授權增能能力、評量考核能力、省思回饋能力等，還應重視敏銳覺察能力與開放對話能力，可見，領導者是促進學校專業發展與提升組織績效的主要來源，更是學校辦學成效的靈魂人物，其若能善於激勵同仁的士氣，將可有效凝聚共識與向心力。林貴芬(2006)的研究指出，施行學校本位管理，有助於提升學校效能，學校組織氣氛愈開放，學校效能愈高，且學校組織氣氛較學校本位管理更能有效預測學校效能，尤其以支持行為預測力最佳，可見學校本位管理與組織氣氛的建立等績效管理策略，有助於提升學校行政效能及教師教學效能，並能促進同仁的支持與配合，達到預懸之教育目標，此與「 γ_{61} 運用績效管理策略達到學校教育目標」的指標

內容相符。

伍、結論與建議

綜合而言，本研究根據臺北市政府教育局編纂之「精緻教育-臺北市優質學校經營手冊」，以及臺北市優質學校評選活動評審評分表（行政管理向度）等資料之理論基礎及相關研究，透過專家學者與實務工作者針對指標之內容，提供修改意見，並以臺北市國民中小學學校行政人員（包括校長、主任、組長）為預試對象，抽取 9 所國中及 17 所國小，共 98 位受試者為研究樣本進行問卷調查，透過各題之決斷值（CR）分析、探索性因素分析及信度分析，挑選出適當的問卷題目，發展建構一套「優質學校績效管理指標」，再另以 135 位臺北市國民中小學學校行政人員為研究對象，進行驗證性因素分析驗證本研究所建構之指標，發現其建構效度及模式適配度皆佳，適合做為推動優質學校績效管理之參考。茲將本研究之結論與建議歸納如下：

一、結論

（一）優質學校績效管理指標之鑑別度佳

本研究指標各題之決斷值均達顯著，且皆在 5 以上，顯示所有題項均具有良好的鑑別度，能鑑別出不同受試者的反應程度，代表本指標各題目之鑑別力佳。

（二）優質學校績效管理指標之探索性因素分析結果佳

本研究採用主成份分析法進行，並以 eigenvalue 值大於 1 者為選入因素參考標準，得各題因素負荷量從 .500~.872，顯示本量表各分向度之題目佳。另以各題因素負荷量之高低情形，挑選共 33 題作為編製指標正式版選題之依據，顯示本指標正式版各題目之重要程度高。

（三）優質學校績效管理指標之信度與效度均佳

本研究採用信度分析法探討各向度之 Cronbach's α 係數介於 .954 ~ .964，顯示本量表之各向度內部一致性高，信度佳。本研究各分向度的整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度、內在適配度等五項適配度指標皆良好，此結果將「優質學校績效管理指標與六個分向度之測量模式」假設予以結構化，顯示本指標的六個分向度具備良好的建構效度。

(四) 優質學校績效管理指標對優質學校經營具正向影響力

本研究根據「優質學校績效管理指標」施測結果，進行驗證性因素分析結果顯示，本指標的整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度及內在適配度皆良好，顯示出支持和解釋優質學校績效管理指標與六個層面之結構模式有良好的建構效度存在。本研究結果發現，當「優質學校績效管理指標」之「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」愈佳、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」愈佳、「建立績效管理制度落實績效管理執行」愈佳、「強化會議功能評估績效管理機制」愈佳、「善用激勵策略，有效提升行政效能的作法或方式」愈佳、「運用績效管理策略達到學校教育目標」愈佳，則「推」優質學校績效管理指標的力量也愈強。此結果將本研究中「優質學校績效管理指標與六層面之測量模式」假設予以結構化，顯示出本研究指標之建構效度佳。

二、建議

根據本研究之文獻分析、研究結果分析與討論，提出以下幾點建議，作為經營優質學校與未來研究之參考。

(一) 彙整參賽成果與建置統計資料庫之績效管理

主管教育行政機關與各校可蒐集優質學校九大向度的評選作品，集結成完整的書面或電子資料，做好知識與績效管理的工作，讓之後的同仁在參賽準備的方案撰寫上，擁有參考他校之依據，此種資源統整之方式，即為知識的儲存、分享與運用，同時在其他標竿學校的激勵下，提升學校的教育品質與績效。此外，主管教育行政機關可統計自優質學校開辦以來的參賽學校，以清楚瞭解參加的學校數、各校參加之次數、得獎的相關資訊等，透過評鑑

機制控管執行成效，並對每年的參賽學校給予獎勵，鼓勵其積極度和持續性，強調具體執行的重要性。

（二）兼顧質與量的優質學校績效管理

學校發展必須質量並重，不能像企業偏重量化，因為學校教育的是人，完全複製企業績效管理偏量化的觀點，不適用於教育領域，因此，優質學校績效管理指標應兼顧質化和量化，未來的指標細目可修訂得更具體，使學校便於瞭解與執行，例如：強化各項會議的功能、落實職工的考核、強化評估功能、進行行政服務滿意度的調查、善用激勵策略等，但這些具體作為，最終均須結合學校願景，才不會脫軌，並能不斷地朝向預定的教育目標邁進。優質學校績效管理除了以量化方式呈現外，還必須要有一些質化的描述，以陳述教育夢想，所以績效應是質量並重的呈現，如此才能進行全方位的優質學校行政管理。

（三）善用激勵原則與民主領導，凝聚同仁之共識與向心力

在要求績效展現的同時，也要能注重激勵的重要性，這是獲獎學校與校長領導成功的要素之一，具體的激勵原則包括：運用物質獎賞鼓勵行政團隊的努力與用心；營造和諧的學校氣氛及增加成員的人際互動，以滿足其社會需求與隸屬感；充分授權讓行政人員撰寫方案，滿足其尊榮感與自我實現之需求等。學校領導者的支持與參與是推動優質學校的重要促動力量，故應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（empowerment）的效果，同時善用激勵策略，凝聚行政團隊的向心力與共識，給予成員信心及成就感。

（四）擴大研究範圍與對象

本研究目前僅以臺北市國民中小學學校行政人員為研究對象，未包含高中職與其他縣市之學校行政人員，因而推論範圍有一定的限制。建議未來研究可採大樣本施測，增加研究對象的樣本數，並擴大研究範圍，納入其他地區與縣市之國民中小學學校行政人員或高中職學校行政人員，使研究成果能推論至各級學校及其他地區與縣市，藉以建立更完整的優質學校行政管理向

度之資料，並有助於後續之研究。

參考文獻

- 丁志達 (2003)。《**績效管理**》。臺北市：揚智文化。
- 余民寧 (2006)。《**潛在變項模式：SIMPLIS 的應用**》。臺北市：高等教育。
- 余佑蘭 (譯) (2002)。P. Sydanmaanlakka 著。《**建構智慧型組織：有效整合績效管理、能力管理和知識管理的組織模式** (An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management)》。臺北縣：中國生產力中心。
- 吳清山 (2001)。《**績效責任**》。《**教育研究月刊**》，83，139-140。
- 吳清基 (2005)。《**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。
- 林坤燦 (2005)。《**高中職校長遴選方式、領導策略與學校績效之關係研究**》。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 林貴芬 (2006)。《**高雄市國民小學本位管理、組織氣氛與學校效能關係之研究**》。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 邱吉鶴 (2008)。《**行政首長領導策略與組織績效管理**》。《**公共行政學報**》，26，37-69。
- 范熾文 (2002)。《**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**》。國立臺灣師範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。

- 高家斌(2001)。**非營利組織市場導向與組織績效之研究-以企業文教基金會為例**。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝(2004)。平衡計分卡制度在學校績效管理之應用。**教育研究月刊**，**123**，19-25。
- 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。
- 張慶勳(1999)。學校經營企業化之挑戰與展望。**國教天地**，**132**，71-76。
- 莊文忠(2008)。績效衡量與指標設計：方法論上的討論。**公共行政學報**，**29**，61-91。
- 郭昱瑩(2009)。政府績效管理與執行力建構。**研考雙月刊**，**33**(2)，30-47。
- 陳木金、邱馨儀(2007)。推動優質學校行政管理保障教育品質。**學校行政雙月刊**，**50**，87-102。
- 陳木金、楊念湘(2008，11月)。**優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示**。論文發表於國立屏東教育大學舉辦之「教育經營與產學策略聯盟」國際學術研討會，屏東市。
- 陳海雄(2006)。**學校自我評鑑之研究—以一所高職為例**。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 黃俊傑(2008)。教育績效責任對學校經營的啓示。**學校行政雙月刊**，**55**，154-168。
- 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。
- 劉慶仁(2001)。績效責任：美國當前教育改革的趨勢。**教育資料與研**

究，43，30-38。

- 鄭秋貴（2004）。國民小學實施績效管理之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭瀛川（2006）。績效管理練兵術（豪華升級版）：企業主管績效評估萬用手冊。臺北市：汎果文化。
- 謝文全（2004）。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 謝發昱（2004）。績效管理在國民中學學校行政應用之研究——以臺北縣市為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 顏麗琴（2002）。臺北市國民中學學校內部公共關係與學校效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- Bae, Eul-Kyoo. (2006). *Major elements and issues in performance management system: A literature review*. Columbus, OH: The Academy of Human Resource Development international conference (AHRD). (ERIC Document Reproduction Service No. ED 492860)
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. In Harvard Business School (Ed.), *Harvard Business Review on measuring corporate performance* (pp. 123-146). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Poll, R. (2001). Performance, process, and costs: Managing service quality with the balanced scorecard. *Library Trends*, 49(4), 709-717.
- Schneier, C. E., & Others (1986). Creating a performance management system. *Training and Development*, 40(5), 74-79.
- Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the balanced scorecard help? *School Leadership & Management*, 22(3), 321-338.

附錄 優質學校績效管理指標

請依照您對下列各題敘述之看法與實際情況，在適當選項上圈選，謝謝！

指標理念：透過有效的管理策略，靈活運用有限資源，以滿足學習者的多元需求；同時重

視過程與結果，兼顧質與量的均衡，確保優質學校的永續發展。

非
常
符
合
大
多
符
合
有
點
符
合
大
多
不
符
合
非
常
不
符
合

一、訂定近、中、長程學校績效表現參照指標

- | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1.每位學生每學期至少有兩次機會在各項活動、刊物等展現其作品----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.適時參與校外競賽，每學年至少有二至三項卓越表現----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.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----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.每年度均能募集及運用社會資源，協助學校充實各項設備及設施----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.定期整理書面及電子檔案----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

二、規劃績效管理程序訂定相關管理辦法

- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 6.針對不同教師角色，規劃優質的在職進修計畫----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.建立教師教學輔導機制，提昇同儕間相互支援學習之機會----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.建立不適任教職員工之合法合理的處理機制----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.透過民主機制訂定相關辦法，並據以實施----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10.適時檢討修正不合時宜或窒礙難行之辦法----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

三、建立績效管理制度落實績效管理執行

- | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 11.建立學校各項標準化行政作業流程----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12.能定期彙整成果，以檢討績效----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13.確實管控公文流程，以掌握時效----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14.設備及設施定期維修保養，並留有記錄----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.強化預算編列精確度，並提昇預算的執行率----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

四、強化會議功能評估績效管理機制

- | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 16.落實民主精神，建立順暢的溝通管道----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|

17.確實執行會議決議，並追蹤執行成效-----	6	5	4	3	2	1
18.會議紀錄應建檔並追蹤列管-----	6	5	4	3	2	1
19.鼓勵教職員工生主動提供建議或解決問題之策略-----	6	5	4	3	2	1
20.重要會議邀集具代表性之公正人士與會，並符合比例原則-----	6	5	4	3	2	1
21.適當運用視訊會議，打破時空限制，達到即時溝通之需求-----	6	5	4	3	2	1
五、善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式						
22.教職員服務成績考核反映在職務安排上-----	6	5	4	3	2	1
23.教職員服務成績考核反映在年終考核上-----	6	5	4	3	2	1
24.讓同仁參與學校願景與目標的擬訂，以凝聚共識-----	6	5	4	3	2	1
25.鼓勵教職員工生愛惜教學設施及設備，並參與維護工作-----	6	5	4	3	2	1
26.鼓勵教職員工生作息正常，不遲到不早退，工作學習有紀律-----	6	5	4	3	2	1
27.針對教職員工服務績效優良者，公開推薦表揚-----	6	5	4	3	2	1
六、運用績效管理策略達到學校教育目標						
28.行政主管處理處室間溝通的障礙，鼓勵各部門密切合作-----	6	5	4	3	2	1
29.適時瞭解教師、學生、家長及一般大眾對學校的滿意度-----	6	5	4	3	2	1
30.提供親師生完善的學習資源支援體系-----	6	5	4	3	2	1
31.完善的人力資源規劃，並據此進用人員，達到人盡其才之目標-----	6	5	4	3	2	1
32.適時推動組織再造，符應學校經營需求-----	6	5	4	3	2	1
33.經費運用能符合學校辦學理念，並達到永續經營之目標-----	6	5	4	3	2	1

