

推動優質學校行政管理保障教育品質

陳木金/國立政治大學教授兼總務長
邱馨儀/臺北市立景興國小輔導主任



摘要

首先，本文探討世界各國對優質學校的重視與具體作為，探討臺北市優質學校指標內涵及具體思維，並從2006年優質學校中之三玉國小、內湖國中為例，闡述優質學校與校長學校行政管理策略內涵之關係與啟示，作為提升學校經營質量、落實學生學習的論述，期盼以實施校長評鑑推動優質學校經營的思維，作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考。其次，經由本文的分析與探討優質學校的行政管理內涵指標的「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」及「績效管理」的觀點，乃是期望提供學校經營者在推動優質學校的行政管理策略，發展建構一所優質學校推動精緻教育的參考方向。另外，本文探討分析以優質行政管理策略推動優質學校經營的思維，以校長之「計畫能力」、「組織能力」、「管理能力」、「教學視導」及「公共關係」作為中小學經營優質學校，推動優質學校行政管理保障教育品質，豐富精緻教育實施之參考。

關鍵詞：優質學校、教育品質、學校行政管理、校長專業能力



Promote the Administration of Great School to Ensure Educational Quality

Abstract

First , this text probes into the attention and concrete conduct to the high quality school of countries all over the world , and analyzes school management indicators of Great School in Taipei 2006 high-quality school evaluation . This text concretes thinking in the quality of managing of the great school is consulted as improving. Secondly, this text discusses the dimensions of the school administration indicators of the Great School, that includes knowledge management, information management, quality management and performance management. Finally, this text suggests elementary and junior high school principals to promote the administration indicators of Great School to ensure educational quality for principal professional competence to build and construct a high-quality school to the exquisite reference direction for school education..

Keyword: Great School; Quality of Education; School Management;
Principal Professional Competence

壹、緒論

二十一世紀是知識經濟的時代，世界各國莫不以提昇國民品質、腦力、創意、競爭力做為教育的目標，各國紛紛提出教育改革的相關政策與措施。美國聯邦教育部在1982年提出藍帶學校計畫（Blue Ribbon School Program），選拔全國辦學最成功的學校，其關注在行政領導、教學、課程、學生成就、家長參與的傑出表現。這些學校的傑出，證明了家長、教師、行政人員和學生的承諾、團隊工作和努力的結果（張明輝，2003）；美國也在國家品質獎（Baldrige National Quality Program）的項目中，設有國家教育品質獎（Education Criteria for Performance Excellence），足見對教育品質的重視與肯定。

英國在首相布萊爾（Tony Blair）上任後，為提昇中小學學校教育品質、提高學生學業成就標準，推動燈塔學校（Beacon School）計畫的教育改革措施。燈塔學校由國家教育及技能部認定，要成為燈塔學校必須連續三到四年經過英國皇家督學評定為傑出學校，並有明確的證據顯示，學校在某些教育措施有極為突出的表現，提供優質的教育環境與活動，並且有助於提昇學生的學業成就。所謂的突出表現，包括：課程發展、行政領導與管理、資賦優異教育成長等方面（吳清山、林天祐，2003）；2005年英國又提出14-19歲青少年教育與技能白皮書（14~19 Education and Skills），對教育的內涵與品質作更進一步的規範。

日本在2001年提出邁向21世紀教育改革七大戰略計畫—彩虹計畫（The Education Reform Plan for The 21st Century-The Rainbow Plan），能達到孕育人性豐富的日本人、伸展每個兒童的才能、新時代新教育的營造與修訂教育基本法等目標。

香港於1997年10月行政長官施政報告中，宣佈設立優質教育基金，以資助各項有助於推動香港優質教育的各項計畫；1998年成立優質教育基金；1999年6月正式推出「傑出學校獎勵計畫」，以獎勵學校優良的工作和表現，鼓勵分享前線教育經驗，提倡學校追求卓越成就，及抽取得獎學校的成功因素以作深入推介（香港教育統籌局，2002）；並於2004-2009年由教育統籌局資助優質學校改進計劃（Quality School Improvement Project, 簡稱 QSIP），透過整全、互動、有機的全面學校改進計劃，透過大學與學校的夥伴協作，把大學的理論和知識，與前線教師的實踐經驗結合，使教師的能量得到提升，在教學上能面對社會不斷改進中所帶來的新要求和挑戰，令學生在學習上更有效；同時更希望學校能建構良好的團隊文化，達至上下一心，成為不斷進步的學習型機構，為學生的利益而共同努力（趙志成，2006）。

臺北市政府教育局於2004年提出「臺北市優質學校經營計畫手冊」，以領導、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、學校文化等九向度指標，呈現優質學校精緻多元風貌。

校長是學校教育的重要推手，也是學校發展的領航者，其領導是否得法關係著學校行政與教學的成敗，因此校長的素質與表現相當重要（謝文全，1999）。許多校長學的研究顯示，校長的領導方式對於學校組織氣候、教師組織承諾、學校變革的能力具有影響力，對於學生學習成就更有正向的影響。許多學者亦指出，有效能的學校和有效能的校長密切相關（林明地，2002；陳木金，2002；Lodge, 1998；Murphy & Louis, 1994）。因此，校長領導與學校經營是密切相關的。

本文首先介紹臺北市優質學校的發展與內涵，接著說明優質學校行政管理的內涵，再分析推動優質學校行政管理保障教育品質的校長作為，然後以2006年臺北市優質學校行政管理類特優之學校示例，最後提出結論，說明推動優質學校行政管理策略，保障優質的教育品質實施。

貳、優質學校計畫的發展與內涵分析

一、優質學校計畫的發展

臺北市自2003年10月召開第一次專案小組會議，經過多次學者專家會議、集結各校校長研議討論意見，研發出「優質學校指標」與「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」，擘畫出系統周密的學校經營藍圖。其研發過程簡介如下：

（一）專案小組諮詢研擬階段

2003年10月至2004年1月間，由臺北市政府教育局由（以下簡稱教育局）吳局長清基與陳副局長益興主持召開五次專案小組研究會議，以專案諮詢方式進行，邀請專家學者、中小學校長代表、臺北市教師研習中心主任及研究員、教育局人員等共同參與，經過理論與實務的對談、理想與實務的思考，由教師研習中心彙整而成臺北市優質學校指標（臺北市政府教育局，2004）。

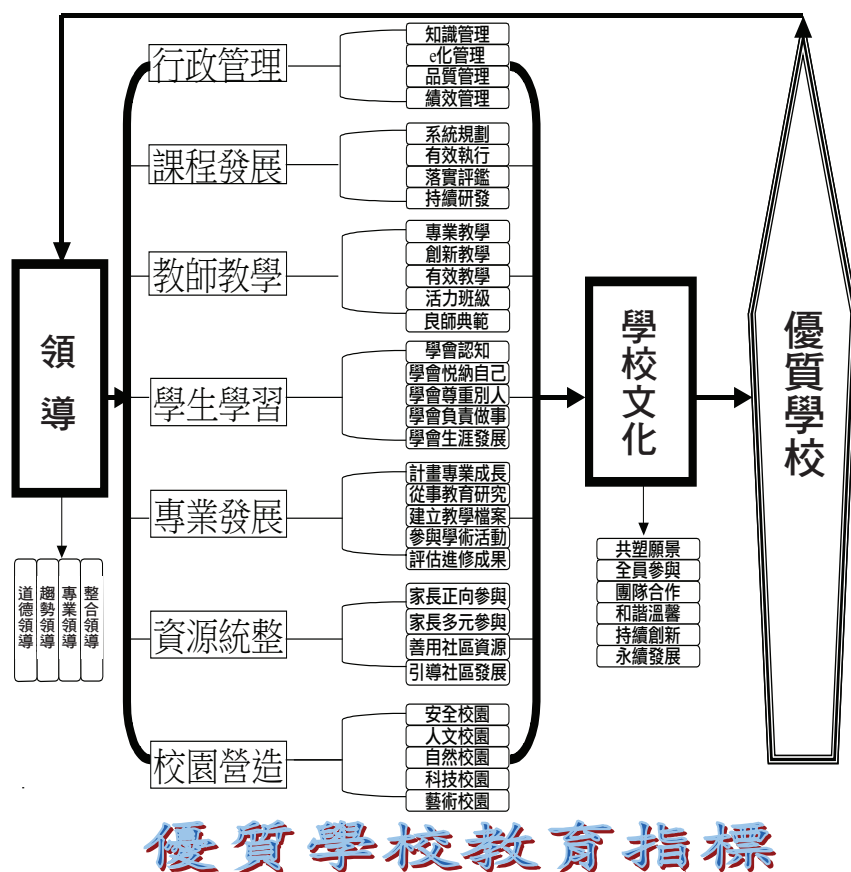
（二）領導人員參與研討階段

2004年6月至8月間，首先委請臺北市教師研習中心辦理優質學校指標釋義領導者研習，邀集教育局科室主管、督學及校長們進行研討與疑義釐清；接著，由臺北市教育發展中心彙編為「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」初稿，提

送校長會議中討論參與，溝通理念、釐清疑義。歸納其重要過程如下（臺北市教育局，2004）。

（三）專案小組綜合統整階段

2004年9月至10月間，由教育局召開兩次「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」綜合統整小組會議，針對前階段教育視導人員、校長會議之意見與建議，重新檢視修正原有草案；2004年10月手冊修正後，送請首先委請臺北市教師研習中心辦理優質學校指標釋義領導者研習」，邀集張明輝教授與吳清山教授審閱定稿後付梓，臺北市優質學校經營手冊正式出版，正式成為2005年實施的藍圖。



圖一、優質學校教育指標圖

二、優質學校內涵：

一所優質學校係指學校在各方面均有良好的績效。教育指標是作為評估教育運作之預期結果的具體項目、及描述教育系統重要特徵的具體事項。臺北市優質學校教育指標（詳如圖一）的發展與建立，係以「輸入—過程—輸出」系統模式

作思考，從學校行政領導開始，透過學校全員參與運作，形塑學校文化，進而達到經營優質學校之目標。因此，校長的角色與功能更顯重要。

在輸入要項方面，包括領導（道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導）；在過程要項方面，包括行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造；在輸出要項方面，包括學校文化（共塑願景、全員參與、團隊合作、和諧溫馨、持續創新、永續發展）。

臺北市優質學校指標，經過逐年修正，目前包括九大項：校長領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造及學校文化。學校校長可將「優質學校教育指標」視為「指引學校教育運作、呈現教育標竿的具體項目」，在指標下訂定學校未來發展之長、中、短程計畫，從教育願景、學校教育目標、處室經營目標、教師教學目標到學生學習目標做整體性的規畫其概念分析架構。

參、優質學校行政管理的內涵分析

張明輝(2005)在「優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化」指出，學校行政的經驗傳承成為一項相當重要的課題，如果吾人能將學校行政工作的內容及實際運作的流程儲存於電腦之中，則將會降低人異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續維持正常運作。在臺北市推動的優質學校方案協助學校精緻發展，有許多校長推動優質學校的成功推展案例，依據臺北市優質學校發展的指標內涵推動學校行政管理工作，學校經營績效及成效都相當優良。例如，分析臺北市2006年優質學校評選活動榮獲行政管理類優質獎的二所學校：台北市三玉國小及內湖國中的方案。

台北市三玉國小以「實現e化學校的行政服務」，運用e化技術在行政流程、知識分享、親師服務、走動管理及建置WEB化校務行政平臺上，進而提昇整個學校的服務品質，這方案自九十年開始，迄今已有五年的發展，目前仍持續運作及不斷改進中，只要連上三玉國小的網站(<http://www.syups.tp.edu.tw/>)，幾乎可以一覽無遺(臺北市教育研究展委員會，2006)。

台北市內湖國中以「想像未來，決策現在」做為學校推動優質行政的思維，並「綜合學校本位管理的新角色期待及學校行政的功能要求，發展出『排除』本位主義，『降低』行政經驗傳承障礙，『創造』行政專業及尊嚴，以行政效能『提升』學校效能的行動架構」，透過SWOT找出行政管理所面臨的「問題」及「因應之道」，在知識管理、e化管理、品質管理及績效管理等項目規劃出策略

及行動措施，詳細的優質學校行政管理策略，請參考網站(<http://www.nhjh.tp.edu.tw/>)，並能落實執行及評估，創造出卓越的績效(臺北市教育研究發展委員會，2006)。

深入分析台北市三玉國小及內湖國中這二所學校推動優質行政管理的方案，發現雖然兩校採取的策略不同，但都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向度策略，協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，使其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，並且卓著成效，獲得評審最高的評價脫穎而出，兩校推動優質行政管理經營優質學校的方案內容，值得作為學校經營管理者之引用與參考。以下茲將優質學校之行政管理內涵指標加以分析，包括：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理等，推動優質學校行政管理策略，保障優質的教育品質實施。茲分述如下：

一、知識管理

張明輝(2005)指出，知識管理特別重視組織的人力資本，培養組織成員的專業能力，以及提升組織的生產能力及創新能力。此外，面對全球化及滿足顧客需求的競爭趨勢，亦促使企業將員工視為「知識型組織」的員工，重視其專業發展的生涯規劃。因為知識風起雲湧，科技日新月異，展望二十一世紀，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路，因為一陳不變的固定因應方式或模式，已不足以應對時代的蛻變。因為在知識時代，知識管理是組織因應變革的一種策略，知識管理能夠發揮極大的力量，如果知識管理策略能在教育的現場中受到採用、效果受到肯定，則知識管理研究的成果對於學校經營的幫助必更為卓著。如何推動優質行政管理經營優質學校的知識管理，茲歸納以下六項指標內涵，作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考。

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運用平台：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。

二、e化管理

張明輝(2005)指出，學校行政電腦化，就是運用電腦協助處理學校行政工作。隨著資訊科技的進步，電腦已成為學校行政管理所必需的工具，學校行政中的許多事項，均可運用電腦處理，以節省人力。此外，學校行政人員亦可透過終端機的資料顯示，有效掌握校務現況資料，以提供學校行政決定的正確參考資料。如何推動優質行政管理經營優質學校的e化管理，茲歸納以下六項指標內涵，作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考。

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.提升人員e化管理的進階資訊素養：係指學校對校園網路的建置的進階培訓情形，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，有效提升行政效率的情形。

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。

三、品質管理

張明輝(2005)指出，「品質管理」是維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法，而「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)，則係以品質為中心，建立一個能在成本、交期、安全、激勵等各方面能充分完成工作品質的體制。其核心理念係強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與。如何推動優質行政管理經營優質學校的品質管理，茲歸納以下六項指標內涵，作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考。

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。

四、績效管理

張明輝(2005)指出，「績效管理」(performance management)係指一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提昇目標達成的可能性林文律(1999)指出：學校辦學的績效所指為何？好校長究竟何義？眾說紛云，但校長既然是一校之長即應肩負著學校績效的重任。陳木金(2001)研究指出，校長的計畫能力、組織能力、管理能力、教學視導能力、公共關係等可作為甄選好校長的評鑑指標，推動優質學校的參考。如何推動優質行政管理經營優質學校的績效管理，茲歸納以下六項指標內涵，作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考。

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。

肆、推動優質學校行政管理保障教育品質

校長是學校組織的行政首長，如何運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標來面對組織變革的挑戰。國內學者林文律(1999)研究「校長評鑑」時指出：學校辦學的績效所指為何？好校長究竟何義？眾說紛云，但校長既然是一校之長即應肩負著學校績效的重任。

一所優質的學校，經由校長能力的展現與校長學校行政管理策略呼應。但是，國內外有許多的研究發現，初任校長經常表現出：孤獨、焦慮、挫折感、懷疑自信、對工作產生不確定等心境。例如，Lashway(2002)在「Trends in School Leadership」一文指出，在最近五年來學校領導研究的趨勢，政策制定者和學校領導者都發現教育領導工作者面對了變革及未來趨勢的挑戰。其研究發現校長們並不覺得他們有足夠的權力和資源勝任工作，使得他們必須以超時工作來彌補。其次，Lashway(2002)指出，半數以上的現任校長想在十年之內退休，這也顯示出由誰繼任領導的問題。其更指出在推動教育改革的過程之中，校長們可能都曾經歷兩種感受：1.害怕改變；2.缺乏技能；3.不知該如何做。另外，陳木金(2004)對於許多初任校長的工作訪談，初任校長可能面臨學校經營及專業發展的多元問題，培訓機構如何進行協助，也是值得深入的瞭解。因此，如果能夠找到一些可用的增能策略來培育校長能力的專業發展，推動優質學校行政管理來保障教育品質應該是可行的參考策略。例如，趙雅鈴(2006)提出內湖國中校長經營的主要策略包括：1.策略領導理論中的設定方向、洞察力(眼光、願景)、注重大局，有長遠目標與設定框架。學校每年都訂有發展學校願景之教育行動方案及教學主題，結合所有成員的心力來實踐。2.形塑學校特色策略，建立友善家庭的學校氛圍、營造創意的校園空間環境、以創意行政團隊贏取各項殊榮，提振學校聲名及開展有特色的領域活動課程，給孩子們合作學習的機會及增進對學校的認同、喜愛學校。3.建立友善家庭的學校氛圍。4.營造創意的校園空間環境。5.創意的行政團隊。擬定擬訂四項具體優質學校行政管理的發展策略：知識管理、品質管理、e化管理及績效管理，推動學校行政管理體現校長與優質學校的密切關係，更進一步保障高品質教育的實施。以下試從優質學校行政管理之校長作為的內涵指標分析，其內容包括：計畫能力、組織能力、管理能力、教學視導、公共關係等校長工作的評鑑，推動優質學校行政管理策略，保障優質的教育品質實施。

一、優質學校行政管理之校長作為一：計畫能力

校長是學校的領導者，透過計畫之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。從特別權力關係而言，校長之計畫的職責可從以下四方面指標進行優質學校行政管理之校長作為：整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫。

1.整體性計畫：計畫必須具有共同的目標與功能，整體計畫底下另有其分類計畫及從屬人員。各部門之間關係密切並相互作用。因此，目標管理的原則，首先要說明的是個體目標如何支持單位目標，單位目標又如何支持配合整體目標。

2.未來性計畫：計畫是指對未來之事務的籌畫，以及在各種方案尚未付之實施以前，對整體規畫的預估和瞭解。因此，就計畫的本質來看，它具有未來性。

3.程序性計畫：計畫是應該在合理的推理程序下發展出來的。

4.績效性計畫：計畫為了避免人力、物力及時間之浪費，選擇最合適有利之方案的活動。

二、優質學校行政管理之校長作為二：組織能力

校長是學校的領導者，透過組織之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。從特別權力關係而言，校長之組織的職責可從以下六方面指標進行優質學校行政管理之校長作為：組織需受到法制之限制、組織需講求效率、組織要符合人性、組織要適應環境、組織應便於決策、組織應顧及平衡原則。

1、組織需受到法制之限制：法制是一種相對於組織所特別具有的一種約束力。通常，法制對公家機關組織之約束比較嚴，組織之各部門及其權責，都有其明確的法律條文依據。組織法規內也必須明定相互隸屬之關係、層次、單位區分、及工作人員之職稱、職等與員額等。

2、組織需講求效率：組織的行政管理具有效率，才能發揮組織最大的功能和獲得其應有最豐碩的成果。如對人員作專長分類，對事作職位分類，提昇效率的方法有多種而後再求人與事的適切配合，另外，如單位之區分、工作之簡化等也有助於效率的增進。

3、組織要符合人性：組織目的需經由人來實現，則人是組織的最重要因素，因此人在組織中如何使其提高意願及發揮潛能，這就是管理者重要的課題。

4、組織要適應環境：組織本身即是一個環境，而構成組織的各個部分間也存有相互影響相互依存的作用，因此組織應適應環境而隨時調整。

5、**組織應便於決策**：管理者是決策運作之關鍵，在處理事務時不但要顧及決策的執行，更需適應環境的變動，因此能繼續不斷的作新的決策也是管理者的責任。

6、**組織應顧及平衡原則**：組織不但要求其本身的生存，更要追求整體性的均衡發展。因此組織應顧及平衡，才能使組織在穩定中成長。

三、優質學校行政管理之校長作為三：管理能力

校長是學校的領導者，透過管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。從特別權力關係而言，校長之管理的職責可從以下三方面指標進行優質學校行政管理之校長作為：人事管理、設備管理、財政管理。

1、**人事管理**：人事管理為組織中關於人力資源的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作，以發揮組織的團隊精神，提高工作效率。學校人事管理包括人員任用、進修、考核、士氣、福利等五項目。

2、**設備管理**：設備是指所有的物材，而物材包括財產與物品。為使教育工作順利推展，學校必須有充分的設備，換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其設備。

3、**財政管理**：雖然已擬定好完整的教育計畫，但仍然必需有財政的支持，才能順利執行所有計畫。學校財政管理是依政府所定之預算與其他相關規定所授權而作有效運用。學校經費預算則指有關學校全年所有歲出之總結，而其編列之金額總數則能顯示學校的教育計畫之規模。學校應有其長期計畫而再依據其計畫編列每年之預算。因此預算應依據最合理的原則編列並執行之。

四、優質學校行政管理之校長作為四：教學視導

校長是學校的領導者，透過教學視導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標(邱錦昌,1999；林明地，1999；楊振昇，1999)。從特別權力關係而言，校長之教學視導的職責可從以下四方面指標進行優質學校行政管理之校長作為：臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導。

1、**臨床視導**：臨床視導是一種注重教師課堂教學的視導方法，經由課堂的教學過程，以獲得教師和學生對教學的觀念、知識與態度等資料，經由對這些資料的分析，以及視導人員和教師的合作關係，形成了臨床視導的程序和策略，最後目的則在於增進教師的教學知能，以及學生的學習效果(Cogan,1973)。

2、發展視導：發展視導的主要五項功能。(1)能提昇教育的品質，改良課程，並增進教師教學及思考的能力。(2)能促進團體民主的發展，並使團體形成共同的目標。(3)重視偶發狀況，整體關係及教師的成長。(4)能以民主參與及問題解決的方法進行視導。(5)重視教師、課程專家、行政人員、視導人員以及學生對課程的發展（Tanner & Tanner,1987）。

3、區分視導：區分視導在於視導方式的選擇由教師決定。其實施方式大略可分成四種：(1)科學視導法：此一方法著重於教師當中，教學行為是否符合科學研究的精神。(2)績效視導法：其視導的重點為注重學生在學習後所獲得的學習成就（Glatthorn,1984）。(3)藝術視導法：係以視導人員的應受性，認知性和知識，去欣賞在課堂中有意義而細微的事件。並以感性的、詩意的、甚至於隱喻式的語言去傳達所觀察到的結果，給予教師或對學校有影響力的人（Eisner,1982）。(4)學習中心視導法：此視導方式適合新進的教師，或有經驗但遭遇到教學困難的教師。旨在幫助教師瞭解他們的教學情形及影響，使教師在課堂中成為一個主動的問題解決者（Glatthorn,1984）。

4、同僚視導：同僚視導，基本上認為教師是教學方面的專家，而教師與視導人員在同僚關係中，最容易加強專家知能(Cogan,1973；Harris, 1985)。同僚視導的重點在於觀察，分析及回饋的過程上，而教學同僚，也許就是他們本身最好的視導人員。藉此將能協助改善教學領導者(即視導人員及校長)與教師間的氣氛，而教師與教學領導者，將能有效的以共同合作方式，努力以改進教學(Alfonso,1977；Hopfengardner & Walker,1984)。

五、優質學校行政管理之校長作為五：公共關係

校長是學校的領導者，透過公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標(張清濱，1988)。從特別權力關係而言，校長之公共關係的職責可從以下四方面指標進行優質學校行政管理之校長作為：塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨。

1、塑造學校的公眾形象：公共關係一種管理制度和經營哲學，也是一種人生的藝術，因為它能用來促進個人與個人、團體與個人以及區域與個人之間的協調和溝通。為了滿足人類的各種需求來塑造學校的公眾形象，不同的個人和社會單位都要建立與維護相互之間的關係。現代社會正是由這些與日俱增的相互關係所維繫。

2、建立善意依存的基礎：公共關係是研究人群關係的工程學，它是建立在

善意依存的基礎上，達成社會與人群合為一體的互動目的。學校是複雜的社會體制中一個縮影與社會各階層存有密切關係，因此他們必須彼此接近才得以發展。

3、統合大眾意見的功能：公共關係不只是宣傳，也是一種管理的機能，它具有統合大眾的意見的功能，使經營政策能符合公眾的利益。公共關係則是研究一個組織在其所處的社會環境中與其他組織、群體與個人之間的關係。

4、令人感到舒適的溫馨：學校之公共關係是在一個組織中全體人員如有溫馨、和諧的感受，即會令人感到舒適，這是良好公共關係的基本條件。學校的周圍有多群團體，而它們對學校也有各種期望。因此校長先必須調整來自外界的各種期望而發揮高度之經營技術與維持彼此間良好之公共關係。

伍、結語

首先，本文探討世界各國對優質學校的重視與具體作為，探討臺北市優質學校指標內涵及具體思維，並從2006年優質學校中之三玉國小、內湖國中為例，闡述優質學校與校長學校行政管理策略內涵之關係與啟示，作為提升學校經營質量、落實學生學習的論述，期盼以實施校長評鑑推動優質學校經營的思維，作為中小學經營優質學校，保障教育品質，豐富精緻教育實施之參考。

其次，經由本文的分析與探討優質學校的行政管理內涵指標的「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」及「績效管理」觀點，乃是期望提供學校經營者在推動優質學校的行政管理策略，發展建構一所優質學校推動精緻教育的參考方向。

另外，本文探討分析以優質行政管理策略推動優質學校經營的思維，以校長之「計畫能力」、「組織能力」、「管理能力」、「教學視導」及「公共關係」作為中小學經營優質學校，豐富精緻教育之參考，乃是試圖找出一套融合組織管理系統思考的行政管理的經營策略，必須重視組織的團體運作歷程，成立委員會，透過參與、整合與落實的系統思考原則，發揮集思廣益的力量建立共同願景，講求主動、效率、適用、創新的精神團隊學習，參考組織的傳統特色、背景及未來發展，訂定組織發展規劃藍圖，使其在整體規劃下逐步辦理，充分發揮組織管理與領導效能的精神，建構學校成為向上向善的組織。

綜合而言，以優質行政管理策略來推動優質學校經營，我們必須深刻再次體認推動優質學校建構的方案是學校行政管理的永久性的投資，除了關係著學校組織興盛未來的發展，也肩負涵化濡化成員在學校組織中求真、求善、求美的任務，是學校組織發展紮根的百年大計，必須積極周詳的運用優質學校的行政管理

策略，以創建一個優質的組織情境與環境的文化氛圍的學校，經營優質學校，豐富精緻教育。

陸、參考文獻

- 林文律（1999）。從校長必備能力看校長培育。**現代教育論壇（五）**，168-178。
- 林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。台北：高等教育。
- 吳清山、林天祐（2003）。燈塔學校。**教育資料與研究**，50，117-118。
- 張明輝（1998）。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，**教師天地**，第134期，頁9-20。台北：台北市教師研習中心。
- 香港教育統籌局（2002）。傑出學校獎勵報告書。資料取自3月2日，2006，來源：
<http://qef.org.hk/big5/outstand/pdf/report.pdf>
- 陳木金（2001）。學校領導研究。台北：高等教育出版社。
- 陳木金（2004）。學校領導人才培訓課程計畫之研究。國立教育研究院籌備處專題研究計畫成果報告（NAER-93-07-C-2-01-00-02-02）。
- 陳木金（2006）。混沌領導與學校革新，刊載於2006.11.17.慈濟大學舉辦「學校創新與課程發展學術研討會」會議手冊 專題研討三(p.1- 14)。
- 趙志成（2006）。優質學校改進計劃的理念與實踐。資料取自3月2日，2006，來源：
http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsp/qsip/qsip_introduction.php
- 趙雅鈴（2006）。營造優質學校的策略與作法。資料取自3月2日，2006，來源：
<http://www.nhjh.tp.edu.tw/schware/upload///%E7%87%9F%E9%80%A0%E5%84%AA%E8%B3%AA%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E7%9A%84%E7%AD%96%E7%95%A5%E8%88%87%E4%BD%9C%E6%B3%95-412.doc>
- 臺北市政府教育局（2004）。**臺北市優質學校經營手冊**。臺北：臺北市政府教育局。
- 臺北市教育研究展委員會（2006）。掌握趨勢，想像未來，優質是經營出來的～95年優質學校行政管理類得獎學校系列簡介，**臺北市教育週報**，2006/7/12。
<http://163.21.249.242/News/News.asp?iPage=2&UnitId=249&NewsId=18615>
- Capasso, R. L. & Daresh, J. C. (2000). *The school administrator internship handbook*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Crow, G. M. (2002). *School leader preparation: a short review of the knowledge base*. [Online]. Available: <http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9->

- 101principal/refer1-1(randd-gary-crow-paper).pdf (2004.09.13)
- Curtis, R.K. (1990). Complexity and predictability: The application of chaos theory to economic forecasting. *Futures Research Quarterly*, 6(4), 57-70.
- Dares, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Hayles, N.K. (1990). *Chaos bound: Orderly disorder in contemporary literature and science*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Lashway, L. (2002). *Trends in School Leadership*. Retrieved November 14, 2006, from <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest162.html>
- Smith, S.C. & Pieie, P. (1990). *School leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Thomas J. G., John D. M. & Mary G. L. (2000). Selecting mentors for principalship interns. *Journal of school Leadership*, 10, 233-247.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school: HEADLAMP—a local experience in partnership*. London: BEMAS.

