

## 以優質學校行政管理策略推動優質學校經營

陳木金 博士

國立政治大學教授兼總務長

### 壹、緒論

雖然 Lashway(2002)在「Trends in School Leadership」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。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。若無法解決上述的現象，找到一些可用的增能策略來培育校長能力的專業發展，學校教育改革的目標及學校經營的成效將很難達到。

但是，陳木金(2006)在「混沌領導與學校革新」指出，當今的學校領導者若能發展出洞察存在於雜亂現象之內潛藏的規律秩序結構，發展出「力的性質」，吸引系統裡的各個元素，進而啟動運作「混沌系統」，會發展產出更美好的結果，作為從學校行政管理系統知識的圖像建構，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識，建構學校行政管理的專業發展。尤其是近年來臺北市推動的優質學校方案協助學校精緻發展，相當值得推介。例如，臺北市優質學校評之中，行政管理評選的指標包括：知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理四大向度，能協助學校發展出一套行政管理之「力的性質」系統，使得學校在行政管理系統的特徵內，潛藏混沌規律秩序結構之美，推動優質行政管理經營優質學校，值得作為學校經營管理者之引用與參考。

分析臺北市九十五年優質學校評選活動榮獲行政管理類優質獎的學校：三玉國小及內湖國中的方案。這二所學校推動優質行政管理的作為時，雖然採取的策略不同，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，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，值得各校在經營優質學校的參考。例如，1. 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，幾乎可以一覽無遺。2. 內湖國中則以「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，並能落實執行及評估，創造出卓越的績效。

因此，對照學校領導研究的發展趨勢，從科學管理學派、人群關係學派、權變理論學派、組織理論學派，發展至混沌理論系統學派的核心內涵，我們推動優質行政管理經營優質學校的工作，期望能如同 Curtis(1990)指出：當我們將「混沌系統」應用到許多領域時，會比前一種觀點產生更美好的結果，受到此一觀點

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。

影響，許多研究者進而發展出「力的性質」，吸引一個系統的元素，產生了混沌系統的模式特徵，產出規律秩序結構之美。以下分別從：1.優質學校的行政管理內涵指標；2.從策略管理看優質學校行政管理；3.從績效評估看優質學校行政管理；4.從創新經營看優質學校行政管理；5.從永續經營看優質學校行政管理，探討分析如何推動優質行政管理經營優質學校，作為中小學經營優質學校豐富精緻教育之參考。

## 貳、優質學校的行政管理內涵指標

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爲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。例如，三玉國小推動e化行政服務，其成功關鍵的因素，在方案內容中特別提出五點：（1）組織改造成立專責單位是成功基礎；（2）基礎設施專業規劃建置是運作保障；（3）掌握時機爭取服務是引進資源的契機；（4）順勢而爲鼓勵推動是提升能力的起點；（5）累積能力提高績效是贏得信任的開始，相信這樣的發展經驗對有心發展e化服務的學校，必能提供更好的借鏡及學習的機會。內湖國中能榮獲行政管理優質獎，其成功關鍵因素歸納如下：（1）透過掌握潮流脈動的原則及人性化思維，並鼓勵創新的思維，周全體貼的設計來推動各項行政服務事務，提昇行政效能；（2）提拔優質的行政人才，建立認真及合作的行政文化；（3）推動行政會報轉型爲學習型組織，促進相互了解，消除本位主義；（4）運用e化管理強化知識分享，提昇行政及教學效能。以下茲將優質學校之行政管理內涵指標加以分析，其指標包括：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理等，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(王如哲,2000:39)；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爲「知識型組織」的員工，重視其專業發展的生涯規劃。因爲知識風起雲湧，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，因爲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。Galbreath(2000)指出：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爲卓著。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。

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。

- 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

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。

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(民 88)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(民 89)研究我國中小學校長甄選，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。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。

#### 參、從策略管理看優質學校的行政管理

「策略管理」，係指以策略管理流程為根基的領導方式，透過組織策略的形成、執行與評估，最後獲致組織目標的實現。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。採行策略領導的教育領導者應具備的能力共分六大項，包含：1.訂定目標；2.轉化行動；3.整合資源；4.決定介入；5.核心技術；6.領導智慧。

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。

## 一、訂定目標

**領導者具有寬廣視野，以自身對現況的精確了解與掌握為基礎，並將學校長期未來發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。包括以下七個指標：**

1. 我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考。
2. 我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考。
3. 我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考。
4. 我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考。
5. 我能尋求各種方法促使學校發展與改進，做為訂定目標之參考。
6. 學校成員能對我提出的願景表示意見，做為訂定目標之參考。
7. 我能與學校成員溝通與分享策略，做為訂定目標之參考。

## 二、轉化行動

**領導者能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。包括以下七個指標：**

1. 我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略。
2. 我會適時將適合的學校活動融入執行策略之中，做為轉化行動的策略。
3. 我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略。
4. 我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略。
5. 我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略。
6. 我能促使成員一起參與策略的推動，做為轉化行動的策略。
7. 我能透過討論與調整的程序，做為轉化行動的策略。

## 三、整合資源

**領導者能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與組織、想法與行動。包括以下七個指標：**

1. 我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據。
2. 我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據。
3. 我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為整合資源的依據。
4. 我能透過價值的分享來激勵成員對學校的承諾，做為整合資源的依據。
5. 我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據。
6. 我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據。
7. 我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據。

## 四、決定介入

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。

**領導者能發揮洞悉與直覺的能力，界定出變革策略的內容與何時是進行有效策略介入的關鍵時刻，務必在學校還未真正走下坡時，選擇適當時間點介入適切的策略。包括以下七個指標：**

- 1.我能對學校進行SWOTS分析，做為決定介入的時機。
- 2.我能界定變革的內容，做為決定介入的時機。
- 3.我能依優先順序的選擇，做為決定介入的時機。
- 4.我能進行適當的判斷，做為決定介入的時機。
- 5.我能善用任何有利於學校發展的機會，做為決定介入的時機。
- 6.我能掌握何時是學校進行策略改變的關鍵時刻，做為決定介入的時機。
- 7.我能剖析學校發展的狀況，做為決定介入的時機。

## 五、核心技術

**領導者具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。包括以下七個指標：**

- 1.我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術。
- 2.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術。
- 3.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術。
- 4.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術。
- 5.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術。
- 6.我能營造重視學習的學校社群，做為策略核心技術。
- 7.我重視創新的學校文化，做為策略核心技術。

## 六、領導智慧

**領導者能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，並將意義內化而加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。包括以下七個指標：**

- 1.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧。
- 2.我能權衡各種想法對學校長期與短期的影響，做為策略領導的智慧。
- 3.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧。
- 4.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧。
- 5.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧。
- 6.我能堅持教育的本質，做為策略領導的智慧。
- 7.我能順應環境的變化，做為策略領導的智慧。

## 肆、從績效評估看優質學校的行政管理

「績效評估」係指組織有系統地針對組織成員職責、建構對應之責任指標、觀察成員表現、實施績效考核、並進行後續獎懲、以激勵組織整體績效水準之提昇為其最終目標。「績效評估」為一個循環的歷程，使成員績效責任與組織績效

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。

管理得以結合，茲將其歷程管理能力區分為五大向度：1.目標執行能力；2.賦權增能能力；3.敏銳覺察能力；4.開放對話能力；5.評量考核能力；6.省思回饋能力。

## 一、目標執行

**目標執行作為教育績效評估的首要因素，領導者首先依據政策執行、組織內外文化背景、價值期待等因素，建構組織與成員相契合的績效目標。包括以下七個指標：**

- 1.我能凝聚組織內外價值期待，發展組織共同遠景。
- 2.我能提出績效依據，結合組織內外目標制定績效目標。
- 3.我能運用專業知能，描繪績效目標的範疇。
- 4.我能針對績效目標，進行相關計畫與政策的擬定。
- 5.我能針對不同成員的能力程度，規劃成員獨特的專業目標。
- 6.我致力建立公平合理、明確定義的績效目標原則。
- 7.我重視組織與個體契合，營造目標共識的策略。

## 二、賦權增能

**績效目標確立後，領導者進行績效責任的歸屬，為便於了解執行的情形，再建立指標作為評斷的依據。並且，要求組織成員依據所賦予的績效責任，發展自我專業知能。包括以下七個指標：**

- 1.我能引導組織，建構詳細的績效責任指標。
- 2.我能針對組織績效目標，賦予組織成員績效責任。
- 3.我能瞭解組織文化的特性，進行成員績效責任的歸屬。
- 4.我能運用專業權力，描繪組織成員績效責任的範疇。
- 5.我能帶領組織成員進行專業知能的進修與轉化。
- 6.我能尊重組織成員自我決定的能力。
- 7.我能回應成員的意見反應，成為行動發展的參考。

## 三、敏銳覺察

**指標建立後，領導者必須蒐集成員履行績效表現的資料，資料的類型含括質性的描述性資料與量化的數據資料，領導者必須具備從中分析、評估績效表現的深層意義。包括以下七個指標：**

- 1.我能根據績效指標，蒐集組織成員履行績效表現的資訊。
- 2.我能就蒐集的資訊，分析成員間不同的特質與能力。
- 3.我具有評估表現資料，找出背景意義的能力。
- 4.我能進行思考分析，激發更深層意義的理解。
- 5.我具有覺察現場問題、即時解決的能力。
- 6.我能主動尋求各種方法，增進資訊蒐集的能力。
- 7.我重視成員洞察能力的培養。

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。

#### 四、開放對話

**此階段強調領導者分析表現資料後，應提供領導者與成員正式檢視績效表現的機會，使領導者與部屬之間，可共同針對績效評估的結果進行對談，透過雙向溝通、開放對話的機制，促進組織目標與成員績效的有效掌握。包括以下七個指標：**

- 1.我能以開放的胸襟，共同討論成員績效水準的建立。
- 2.我基於良好的信任，主動規劃成員績效面談的實施。
- 3.我秉持友善的態度，建立組織成員雙向溝通的管道。
- 4.我能以客觀的角度，適時提供具體評分的依據與紀錄。
- 5.我出於激勵的目的，提供組織成員必要的建議與協助。
- 6.我能以公平的視野，聽取組織成員關於績效表現的意見。
- 7.我重視建立主動、分享認知的機制，營造多元觀點的組織氣氛。

#### 五、評量考核

**領導者針對學校整體績效進行多元評估工作，引入各種評量機制，並歸納其成效，對照組織績效目標建構之準則，進行成效之考核。包括以下七個指標：**

- 1.我能運用多元評量方式，給予目標達成程度的具體評價。
- 2.我能統觀多元構面，瞭解各績效量度的平衡發展狀態。
- 3.我能運用多元檢核角度與參與機制，呈現績效表現的回饋系統。
- 4.我能歸納評量成效，進行正確與具體的描述。
- 5.我能根據績效責任與表現成效，施予合理的考核。
- 6.我能監控績效進度、對照績效計畫變動，提出適時改進計畫。
- 7.我能檢核績效成效、對照績效目標設定，呈現可供改善的範圍。

#### 六、省思回饋

**此階段承續績效評估考核階段，強調領導者應發展一套適當的獎懲制度作為配合，以生約束與規範的作用，並強調後續改進的發展，以形成一套系統性的評估流程。包括以下七個指標：**

- 1.我能體察組織成員不同績效落差，探討其落差特質與嚴重程度。
- 2.我能依據組織成員不同能力與動機，建置合理的獎懲措施。
- 3.我能根據績效問題，擬定後續績效改進計畫。
- 4.我能規劃績效評估為一循環改進的歷程。
- 5.我能運用智慧，進行資料的專業反省。
- 6.我瞭解持續品質提升、績效表現評估的積極作用。
- 7.我重視績效評估，強調持續專業發展的要求。

### 伍、從創新經營看優質學校的行政管理

「創新經營」，係指領導者透過六大創新經營層面，發展組織邁向整體、突

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。

破、系統性的建構，領導者並以支持態度來營造該組織為有創新氣候之環境，來增進組織整體持續性的創新及向上提升。採行創新經營的教育領導者應具備的能力包含六大項：1.前瞻思維能力；2.開放多元能力；3.品質卓越能力；4.持續改進能力；5.容忍錯誤能力；6.發展特色能力。

## 一、 前瞻思維

**領導者根據學校需求、特色、教育潮流等現況，以跳脫框架外的思考方式，突破性、前瞻性、整體性及系統性的思維，推廣創新概念給組織成員，以開創學校新機。包括以下七個指標：**

- 1.我的基本價值與願景是以創新精神與思考為出發。
- 2.我具有創造組織競爭力的能力。
- 3.我對組織未來的發展有強烈的使命感。
- 4.我能統觀全局，以整體、系統思維方式解決問題。
- 5.我以身作則，率先帶領組織的進行創新及突破。
- 6.我可引發組織成員願意突破現狀，接受挑戰的能力。
- 7.我追求創新與創意，並與組織成員共享的價值。

## 二、開放多元

**領導者營造開放的組織氣氛和環境，使學校成員間人際互動良好，彼此願意敞開心胸、願意對話分享經驗，形成開放、安全、信賴、彈性、幽默及活潑的組織環境。包括以下七個指標：**

- 1.我能以幽默、多元的態度，塑造學校開放的氣氛。
- 2.我允許組織內成員樂於表達意見、溝通討論不同的想法、意見。
- 3.我對創新或創意之表現，能給予公開肯定與鼓勵。
- 4.我能充分授權並信任同仁對工作達成的方式。
- 5.我能傾聽同仁對組織的不同見解，廣納意見，激發創新靈感。
- 6.我以創新思維建立與組織成員良好的對話、互動，上情下達。
- 7.我的行事風格強調組織成員在思想、制度及行動上同一性。

## 三、品質卓越

**領導者向上提升學校教育品質，以「創造價值」為核心之創新目標，提供經費、資源、軟硬體等支持架構，促進組織具有創新經營特色，並使之可圈可點。包括以下七個指標：**

- 1.具有促進組織整體向上提昇的執行力。
- 2.我強調組織成員產出有品質的創意概念。
- 3.我願意全力提供各種資源，以支持組織品質提昇、卓越。
- 4.我所執行的創新活動對組織有正向的助益。
- 5.我在推動組織創新時，能重視發揮組織的經營績效。
- 6.我能不厭其煩的改進組織環境中所可能面臨的問題。

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。

7.我運用有效的現代科技，協助組織創新能力發展。

#### 四、持續改進

**領導者經由持續不斷接受回饋、精益求精、追求進步、永無止盡的歷程，協助組織內部成員重視自我學習與專業成長、自發性學習團隊、共同參與學習。包括以下七個指標：**

- 1.我會不斷進修、擷取新知，影響組織成員主動學習。
- 2.我有隨時反省自身，改進缺失的自我覺醒。
- 3.我願意接納各方回饋，擁有持續改進的雅量。
- 4.我能充分運用溝通管道，鼓勵成員參與、進修活動，主動形成學習團隊。
- 5.我鼓勵組織內部成員經常運用腦力激盪，尋求問題解答及對策。
- 6.我能引導組織內外部朝向一致的目標方向，持續向前邁進。
- 7.我能建立有效的激勵制度，激勵組織成員成長、厚植實力。

#### 五、容忍錯誤

**領導者以民主、信任的態度，鼓勵自我及組織內成員勇於嘗試創新過程，並協助成員進行創新，且對過程中錯誤加以容忍，不苛責。包括以下七個指標：**

- 1.我能容許創新過程中的不確定感。
- 2.我願意承擔因創新實驗所帶來的失敗風險。
- 3.我能主動提供成員創新點子發表的機會。
- 4.我能鼓勵同仁在工作上發揮創意，即使失敗也無妨。
- 5.我願意與同仁討論創新過程錯誤形成的原因。
- 6.我能夠容忍組織成員在創新過程中的失誤，提供再進步的空間。
- 7.我在學校經營的考量上，相當重視創新、不怕同仁犯錯。

#### 六、發展特色

**領導者評析學校歷史、文化、創校理念、所處環境等，發展具有獨特價值、特色，並運用媒體等資源來對內外部行銷，使學校創新經營之實施構築在「發展特色」的深層意義，促進組織優良體質的轉變。包括以下七個指標：**

- 1.我能充分瞭解組織特性，對組織進行 SWOTS 分析。
- 2.我能發現學校的優劣勢，提出學校核心特色的策略。
- 3.我能提倡組織持續創新文化，並融入學校發展願景。
- 4.我能對組織人力、經費等資源再分配，發展學校特色。
- 5.我能結合學校資源與發展特色，以創新經營績效。
- 6.我能善用學校內、外部公共關係，發展學校特色。
- 7.我能運用智慧，有效推廣與行銷學校發展特色。

### 陸、從永續經營看優質學校的行政管理

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 一行政篇(頁 10-25)**。臺北市：北市教研中心。

「永續經營」，係指從根植人類熱衷於持續進步的深層價值中，發展出系統性的領導能力，包含永續領導技術以及永續學校進步的概念，並維持和發展所有寬廣性和持續性的深層學習，以在現在和未來創造出所有正向的利益而言。採行永續經營的教育領導者應具備的能力包含七大項：1.深廣學習能力；2.延續發展能力；3.區別領導能力；4.社群連結能力；5.差異凝聚能力；6.發展人力能力；7.維護傳承能力。

## 一、深廣學習

在永續發展的過程中，深而廣的學習是最為重要且迫切培養的能力，因此領導者應帶領學校成員瞭解學習的方法、做事的方式、應成為怎樣的人、如何與他人共存，並明瞭學習是種紮根與釀造的歷程，無法一蹴可幾。包括以下七個指標：

- 1.我能使得學習成爲一種紮根與釀造的歷程。
- 2.我能幫助學校成員進行深而廣的學習。
- 3.我能帶領學校成員瞭解如何學習。
- 4.我能帶領學校成員學以致用的能力。
- 5.我能帶領學校成員認識自己。
- 6.我能帶領學校成員學習與他人相處。
- 7.我能帶領學校成員學習尊重與愛護生命。

## 二、延續發展

領導者應要能保留組織中原有良好的部分，加以延續發展，並透過與組織內、外成員的溝通對話，瞭解學校現況與未來發展的方向，將組織發展的藍圖與規劃確實延續給下個領導者，以促成學校的永續發展。包括以下七個指標：

- 1.我能向前輩們請益，以瞭解學校現況與未來發展。
- 2.我能開放地與成員進行溝通，瞭解領導的方向。
- 3.我能承襲前輩們的基礎，並延續給下個領導者。
- 4.我能在適當的典禮或儀式中，誠實地陳述工作的貢獻。
- 5.我能爲自己職責生涯的各階段發展，做好規劃。
- 6.我能用全新的思考來延續前任領導者的成效。
- 7.我能以開闊的胸襟規劃學校未來發展。

## 三、區別領導

領導者應進行全盤考量，以促進學校發展為目標，增進組織成員的能力，提升成員士氣為根基，謹慎依學校情況進行不同形式的領導，確實掌握目標達成的情況，將領導能力加以擴散發展，讓組織存在不只有一位領導者。包括以下七個指標：

- 1.我能體認集體的智識是無窮、多面向的。
- 2.我能連結任務與責任之間的關係。
- 3.我能運用激勵策略，使成員相信他們可以自己完成任務。

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。

- 4.我能清楚鑑別目前學校所處狀況，並找到合適的領導方式。
- 5.我能謹慎界定出分權的界線。
- 6.我能根據學校成員的能力分配適當的權力及工作
- 7.我能掌握目標達成的情況，並將領導能力加以擴散發展。

#### **四、社群連結**

**領導者應要能夠與周遭社群進行知識與資源的相互連結，進行資源共享與應用，並在思維上跳脫以往格局，將大環境的發展納入考量，才能有效促成永續發展。包括以下七個指標：**

- 1.我能提供經驗和資源給其他學校，以求共好。
- 2.我能與他校組成網絡關係，共同分享學校特色資源。
- 3.我能在發展學校特色時，謹慎考慮對於學區內的各種影響。
- 4.我能將學校責任的觀念擴大成學區（或社區）責任。
- 5.我能承擔學校因政策執行或活動推展，對環境所造成的影響。
- 6.我能積極應用符合社會正義的方法，做出有利於大環境的決策。
- 7.我能瞭解教育是百年大計，且影響層面不僅止於學校內部。

#### **五、差異凝聚**

**在開放系統下，發展多元的領導模式，重視組織中的多樣性與差異性內容，給予彈性發展的空間，並透過對話、專業學習網絡及專業學習社群的方式，凝聚差異以促進學校進步。包括以下七個指標：**

- 1.我能帶領學校成員習得或發展各種知識與技能。
- 2.我能連結學校內、外部的不同想法。
- 3.我願意鼓勵和尊重多元與差異的存在。
- 4.我願意運用學校資源，建構發展專業學習網絡。
- 5.我願意鼓勵學校成員組成各種不同的專業學習社群。
- 6.我能運用專業學習網絡與專業學習社群進行差異性的凝聚。
- 7.我能運用專業學習網絡促使學校進步。

#### **六、發展人力**

**領導者應重視人力資源的發展，瞭解更新成員能量的重要性，因此在發展人力上，透過建立信任、獲取信心以及情緒管理三方面增加能量，當領導者和成員的能量增加後，即可有效促進組織的發展。包括以下七個指標：**

- 1.我能瞭解學校進步的重要關鍵在於人力與物力資源的發展。
- 2.我能體認人力與物力資源的使用有其限制。
- 3.我能體認人力資源再生與發展的重要性。
- 4.我能與學校成員間彼此建立信任的關係。
- 5.我能幫助學校成員獲取對自身能力的信心。

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。

6.我能幫助組織成員瞭解、表達與管理自身的情緒。

7.我能幫助學校成員學習如何獲得正向情緒。

## 七、維護傳承

**永續經營的發展乃建構在未來與過去之上，尊重人們過去的智慧、經驗與回憶，並其視為有價值、可更新、可再結合的資源，根據過去探詢與創造更美好的未來。包括以下七個指標：**

1.我能體認前輩和成員的智慧、經驗與回憶對未來的重要性。

2.我能知道在學校中屬於大家的共同回憶。

3.我能每隔一段時間重新審視和更新學校的願景。

4.我能在開會或聯誼時，讓成員分享個人期望、感受等。

5.我能促使學校成員放棄過往錯誤的價值或處事流程等。

6.我能將學校的歷史和經驗做一完整而詳細的紀錄。

7.我能將學校過去經驗與創新結合，促使成為更有效能的組織。

## 柒、結語

本文探討分析如何推動優質行政管理經營優質學校，作為中小學經營優質學校豐富精緻教育之參考，試圖找出一套融合組織管理系統思考的優質學校的行政管理的經營策略，可說是一項範圍廣、時間長、程序繁、耗費大、責任重的工作，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，並展現組織的特色，發揮優質學校的行政管理的功能，進而使學校組織成員能透過學校行政管理的系統思考，建立共同願景與團隊學習努力，進而能改善心智模式，達到自我超越。因此，由本文的分析與探討「優質學校的行政管理內涵指標」、「從策略管理看優質學校行政管理」、「從績效評估看優質學校行政管理」、「從創新經營看優質學校行政管理」及「從永續經營看優質學校行政管理」的結果發現：學校經營者若能推動優質學校的行政管理策略，應該能發展建構一所優質學校推動精緻教育。因此，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，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優質學校。

## 柒、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。

- 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。
- 張明輝(民 94)。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。
- 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)。
- 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](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.
- Daresh, 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.