

# 優質學校 行政管理新取向的 核心技術探討

陳木金／國立政治大學教授

## 壹、前言

回顧臺北市優質學校行政管理選拔方案的推動，許多學者專家之專文論述、國外相關案例分析以及國內學校行政管理之推動經驗，找出「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」、「績效管理」四大向度作為優質學校行政管理評估指標。例如，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。吳清基(2005)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。

其次，陳木金、邱馨儀(2007)指出：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。品質管理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。楊念湘(2008)指出：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，並且運用PDCA循環精神為原則的品管，領導學校運用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，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。陳木金、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的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。

第三，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。2009年台北市教師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分析，對於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，提出：知識管理與e化管理兩者可以合併「知識管理」，品質管理及績效管理兩者可以合併「績效管理」，並新增加學校經營管理的實務之「人力管理」及「財物管理」二大向度，讓優質學校行政管理新取向指標能整合所有處室能力及行政管理資源，讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，達到永續經營的教育目標。因此，本文試著繪製「優質學校行政管理策略架構圖」(詳於圖1)，以學校願景、學校發展、學校使命為目標，結合從計畫、執行、考核及預期成效的品質管理(PDCA)來推動以優質學校行政管理的核心策略，並從「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」、「績效管理」四大向度來探討說明優質學校行政管理的新取向，作為推動優質學校行政管理，增進學校經營效能之參考。

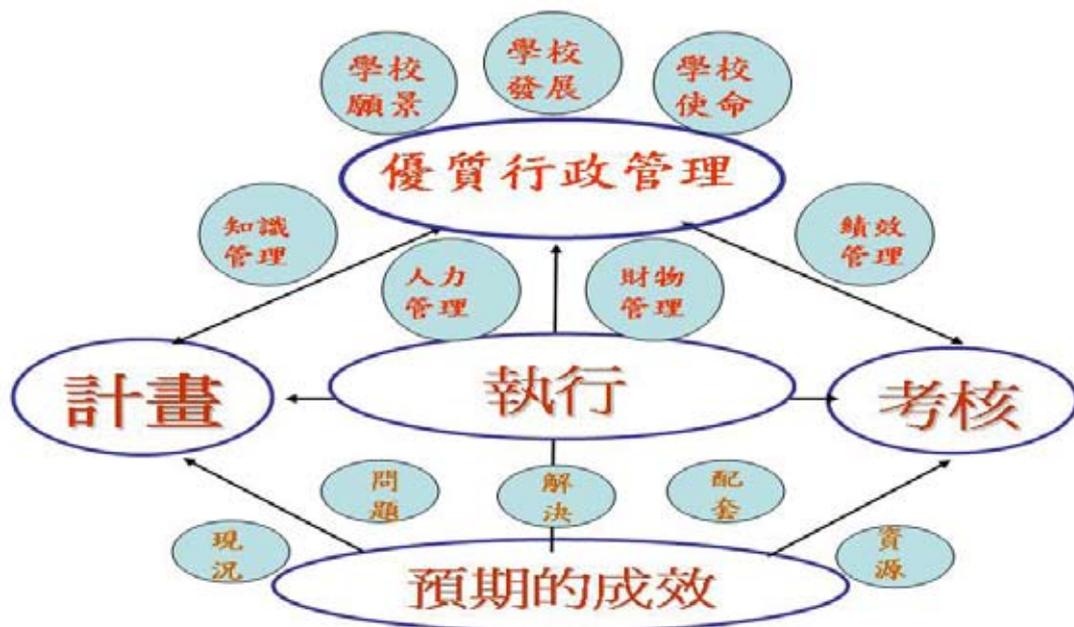


圖1 優質學校行政管理策略架構圖

## 貳、以品質管理(PDCA)為核心的優質學校經營

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2所示。

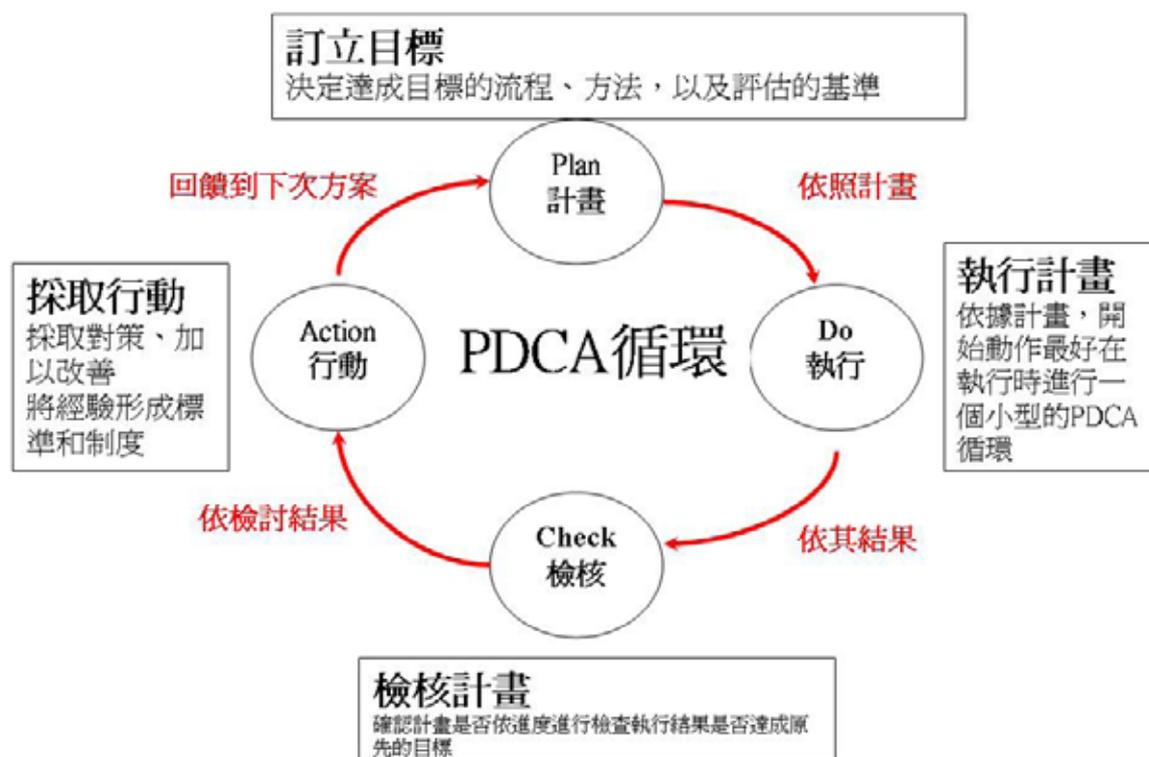


圖2 以品質管理循環 (PDCA) 為核心技術的優質學校經營圖



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、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。

## 參、優質學校行政管理的核心技術分析

1994年開始，我國推動了許多的教育改革政策，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」，臺北市優質學校的政策也在這推動改革的脈絡因應而生。誠如，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。桂紹貞(2007)指出：優質學校的政策，在既有的教育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。

陳木金(2007)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，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。



2009年臺北市教師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分析，雖然歷年來各校在參選方案時皆能以面向知識管理、e化管理、品質管理及績效管理四大向度，確實能提昇學校經營的效能。但是若對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：知識管理與e化管理二大向度是成立學校知識管理部門，促進知識得以儲存、運用、傳播與分享，兩者可以合併「知識管理」；品質管理及績效管理二大向度，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，兩者可以合併「績效管理」；並新增加學校經營管理的實務之「人力管理」及「財物管理」二大向度，讓優質學校行政管理新取向的指標能整合所有處室能力及資源，且可以積極努力持續發展，讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，以達永續經營的教育目標。

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新取向四大指標：「知識管理指標」、「人力管理指標」、「財物管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，統整歸納詳如圖3所示，以下分別加以說明其內涵。

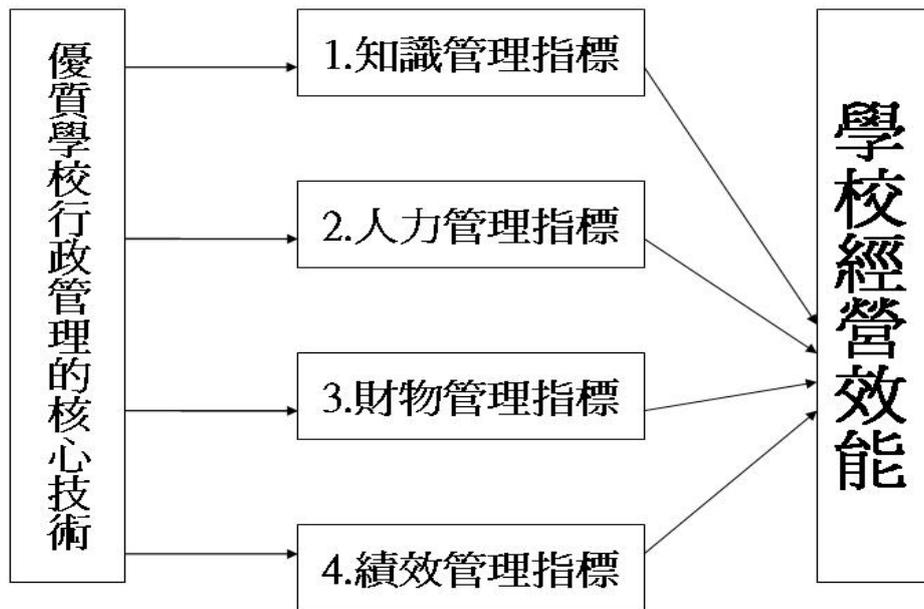


圖3 優質學校行政管理核心技術對學校經營效能之啟示圖

## 一、知識管理指標

吳清山和黃旭鈞(2000)指出：知識管理是一種將資料、資訊、知識及智慧的階層化與價值化的歷程，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。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)。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。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。

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。

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，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。歸納優質學校行政管理之「知識管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表1所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

**表 1：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標 (向度二優質學校行政管理指標 1：知識管理)**

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
二、行政管理	1.知識管理	1.知識e化管理的培訓制度	1.能建立知識e化管理的制度。 2.能辦理教育訓練，提升學校成員資訊素養。	1. 訂定學校e化管理發展計畫。 2. 維護充實e化管理基礎環境。 3. 行政及教學充分運用資訊設備。 4. 教育研習提升人員資訊素養及能力。 5. 其他。
		2.知識e化管理的回饋機制	1.能建立知識管理系統回饋檢核機制。 2.能建置行政及教學資源庫、各類行政e化服務系統。	1. 建置行政及教學資源庫。 2. 建構各類行政e化具體服務系統。 3. 能以量化顯示行政實施效率。 4. 設立系統回饋檢核的功能。
		3.學校知識管理的運作機制	1.能建立知識管理的運作機制。 2.學校成員均能熟練知識管理平臺之操作。	1. 成立學校知識管理組織。 2. 訂定知識管理實施計畫。 3. 實施組織成員知識管理教育訓練。 4. 全體成員熟練知識管理平臺運作。 5. 其他。
		4.轉化創新的知識管理運用	1.能善用各級教育網路資源，提昇行政品質。 2.辦理成果發表，進行專業分享，儲存各項活動成果。	1. 善於運用各級教育單位網路資源。 2. 辦理成果發表與展示進行專業分享。 3. 各項活動計畫、成果、檢討的儲存。 4. 運用歷年儲存資料提升行政品質。 5. 其他。

## 二、人力管理指標

Sergiovanni(1995)指出：學校領導者在「人的系統」方面，若能瞭解組織成員的激勵問題、組織成員的工作滿意－工作中的激勵、組織成員的工作豐裕－激勵的策略、組織成員工作調整的方式，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。陳木金(2002)指出：在人的系統方面，學校經營管理基本是人的組織的事實，可以證明把管理和倫理聯繫起來的重要性。因為學校視人的系統，如教師、學生和行政人員的需要、願望、抱負、希望和信仰等等的啟發，都是管理行為和教育決定的重要力量。

Lessem(1990)在發展型管理指出人力管理的重要性，其指出發展型管理的土壤是人文思想，其理念來自於以下四種哲學觀：1.「自我實現」：引進美國心理學者M.P. Follett與A. Maslow的看法，提出的組織的力量，藉由結合宇宙間各種力量，我們的生命將更加豐富，並藉由成員間是否發展出一種真實的相互依存關係達到「需求階層理論」最高層次人需求的自我實現，而演化出嶄新而進步的組織文化。2.「個人學習與自我更新」：引進奧地利哲學家R.

Steiner提倡的人智學及三元化運動及英國R.Revans奉行的個人學習與組織更新理論，認為人是一種兼具意志、思想與感情的動物，主張一個國家的「經濟」、「政治社會」、「文化」三部份，記錄個人、組織乃至全社會進化的過程，進行學習與更新，不應該在某種抽象體制下聯合與集中，而應該每一部分各自形成一個中心，再透過三者之間的合作，形成真正具有一體性的完整社會。3.「自然型管理」：引進印度半島學者A.H. Abedi提倡的「完全、正直、沉潛與流通的」真實自然原則，關懷其員工、客戶與社區人們在生理、心理及精神上的福祉，落實在公司的業務。4.「佛家經濟學」：引進了日本禪道傳播者S. Suzuki提倡商人要以朝聖的心情在國內旅行及分配商品的觀念，讓人人有機會利用並發展其能力，讓他藉著與他人一同工作，而征服本身的自我中心性格，並且還要生產理想生活所需的商品。

吳清山與林天祐(2002)指出：學校人力資源管理重要的課題，包括：建立整體性的人力資料庫、規劃系統性的進修訓練課程、建立績效本位的薪給制度、強化分工合作的組織團隊、提昇員工工作環境的品質、以及建構滿足個人與組織需求的機制。謝宜倩(2002)指出：學校人力資源管理是對學校人力任用策略、人力維持策略、人力激勵策略、人力發展策略的規劃、執行與評鑑的管理過程與活動，用以達成學校與個人目標，並創造競爭優勢。范熾文(2004)指出：學校人力資源管理的內涵可歸納如下：1.學校人力資源分析：組織外在、內在環境分析；2.學校人力資源規劃：評估現存組織人力在質與量方面之適當與否；3.學校人力資源取得：透過各種媒介，吸引及甄選優秀教師；4.學校人力資源發展：透過訓練學校機制，提昇人力素質；5.學校人力資源報酬：建立績效導向之薪資、福利制度；6.學校人力資源維護：以激勵、溝通、領導來建立和諧人際關係；7.學校人力資源的未來：學校人力資源的國際化。

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，人力管理(manpower management)係一種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。學校人力管理包括人員任用、進修訓練、考核、士氣、福利等項目，讓組織透過人力管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。歸納優質學校行政管理之「人力管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表2所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

### 三、財物管理指標

陳木金(2002)指出：為使教育工作順利推展，學校必須有充分的財物管理。換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其財物管理。學校財物管理層面，具體而言包括財政預算管理與財產物品管理兩方面。

在財政預算管理方面：雖然各校已擬定好完整的教育計畫，但仍然必需有財政預算的支持，才能順利執行所有計畫。學校財政預算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，工作推動包括學校經費概算、預算及決算，內容涵蓋有關學校全年所有歲出歲入之總結的會計、審計與歲計，而其編列之金額總數則能顯示學校的教育計畫之規模，學



表 2：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標（向度二優質學校行政管理指標 2 人力管理）

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
行政管理	2.人力管理	1.合適人員的選用	1.依實際需求及相關法令選用專任人員。 2.依未來發展需求，選用臨時及約聘人員。	1.學校未來發展所需專長人員。 2.學校依法令需選用類型人員。 3.學校臨時助理增置人員。 4.學校社團發展約聘人員。 5.其他。
		2.精進員工成長的在職訓練	1.定期辦理員工在職訓練。 2.在職訓練有助組織互動與個人專業成長。	1.工作職缺與個人專業相符。 2.個人專長與潮流同步成長。 3.工作職務代理第 2 專長培育。 4.其他有助組織互動與個人成長訓練。 5.其他。
		3.嚴謹確實的員工管理考核	1.定期進行員工管理考核。 2.能建立平時考核制度及申訴機制。	1.訂有各類工作準則與規範。 2.有建立平時考核制度與紀錄。 3.員工勤惰、出差管理詳實。 4.員工申訴機制明確週知。 5.其他。
		4.激勵員工士氣的機制	1.能建立激勵員工士氣的機制。 2.獎勵措施能有效激勵士氣及引導員工正向積極發長。	1.訂有員工獎勵機制。 2.員工獎勵能有效激勵士氣。 3.危機處理小組人力有效發揮。 4.有效轉化員工正向積極成長。 5.其他。

校應有其長期計畫而再依據其計畫編列每年之預算。因此，為使學校資源配置作合理有效之分配，預算應依據最合理的原則編列並執行預算分配原則：1.明確編列預算之項目或專案向教育部(處或局)申請奉核准計畫優先分配。2.有詳細規劃之計畫，且奉校長核准者優先。3.新增科之籌備費和圖書優先核列，但須先提出計畫說明書。4.配合學校中長程計畫發展策略之項目，優先核列。在分配使用方面應注意以下幾個重點，例如在學校各處室分配數額以「教學研究及訓輔成本」及「管理及總務費用」年度預算扣除學校統籌運用經費後之可用數作為分配上限（即可用分配數）。另外，就學校統籌運用經費之支用範圍訂定須合理，其項目包括：1.人事費、一般服務費。2.全校水電費、電話費、郵電費。3.計畫專項配合款。4.校長統籌款。5.各單位已經簽准已簽訂合約及續約，如儀器設備維護費、軟硬體租賃合約等。6.其他有關教學研究經費。7.畢業典禮、校慶活動專款。8.其他校務事項。綜合而言，學校財政預算管理方面，學校各單位配合學校中長程計畫提出需求，召開預算分配會議據於編列預算案，執行時以當年度預算案為原則，讓學校經費有效運用以達到教育目標的實現。

在財產物品管理方面：包含財產、物品、消耗品及特藏品。為使教育工作順利推展，學校必須有充分的財產物品設備，換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其財產物品設備。學校各單位需指定財物使用人負責使用財產及物品，其職責如下：使用財物應盡善良管理使用之責並秉持愛惜公物原則，倘若發生遺失毀損情形且經查證後有不當使用者，則應負賠償責任。使用財物若有故障毀損時，應通知單位財物保管人。學校單位主管

對其單位之財物應負責監督相關之財物管理人及財物保管人切實執行其職責。為落實財物管理，學校各單位主管應指派財物管理人，其職責如下：1.協助核對總務處保管組送交各單位之財物清單、報表及財產標籤。2.會同總務處與財物保管人一同粘貼財產標籤於財物上。3.將財物清單及報表歸檔，以方便財物保管人隨時查詢。4.單位財物之異動管理。5.配合每年盤點時之協調聯繫工作。6.財物保管人調（離）職時，協助財物移交工作。若本身為財物保管人，則單位主管應主動協助財物移交工作。7.其他協調聯繫事項。

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，財物管理(budget and property management)係一種為組織中關於財政預算管理與財產物品管理，包括：1.計畫性學校設施的興建與維護：訂有學校設施興建與維護計畫，能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形；2.控管與追蹤的採購程序：訂有採購案件標準化作業流程，能簡化採購流程，建立追蹤控管機制；3.實質有效的經費編列與執行：能依法定程序編列與執行預算，能建立經費編列與執行之績效管控機制；4.e化與簡化的財物管理：訂有e化與簡化財物管理計畫，善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理等項目，讓組織透過財物管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。歸納優質學校行政管理之「財物管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表3所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

#### 四、績效管理指標

鄭秋貴(2005)指出：績效管理為一持續進行之流程，包含：訂定績效計畫、持續的績效管理、績效評鑑、績效改善與面談、獎懲與學習成長，並提供在職進修及訓練發展的機會。李冠嫻(2007)指出：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。

鄭瀛川(2005)指出：績效管理目的有五：1.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。

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



表 3：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標（向度二優質學校行政管理指標 3 財物管理）

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
3.財物管理		1.計畫性學校設施的興建與維護	1.訂有學校設施興建與維護計畫。 2.能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。	1.設備及設施專人定期保養，並留有紀錄。 2.損壞之設施及設備限期修繕與追蹤，建置 e 化管理平台。 3.有效節約能源，減少設備損壞率，降低經營成本。 4.重大修繕或工程能納入校務發展計畫，並進行修繕或工程之規劃。 5.其他。
		2.控管與追蹤的採購程序	1.訂有採購案件標準化作業流程。 2.能簡化採購流程，建立追蹤控管機制。	1.建立採購流程標準作業程序，簡化並統一採購流程。 2.建立並善用開口合約或共同供應契約之採購機制。 3.建立採購追蹤控管機制。 4.能採購環保財物，恪行節能減碳。 5.其他。
		3.實質有效的經費編列與執行	1.能依法定程序編列與執行預算。 2.能建立經費編列與執行之績效管控機制。	1.強化經費編列精確度，並能提升預算執行率。 2.經費收支、分配及運用能合理化、彈性化及透明化。 3.妥善運用社會資源或專案經費，協助學校充實各項設施及設備。 4.建立相關經費分析表並評估其績效，落實經費管控與運用。 5.其他。
		4.e 化與簡化的財物管理	1.訂有 e 化與簡化財物管理計畫。 2.善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理。	1.教學與行政各項軟體運用能符合智慧財產權，並有效運用與管理。 2.訂定財產盤點、修繕相關管理辦法。 3.力行節約，整合現有財物，建立各單位間之資源相互利用。 4.能善用資訊設施，朝向簡化、自主化或無人化管理。 5.其他。

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，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。歸納優質學校行政管理之「績效管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表4所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

## 肆、結語

綜合歸納前述從計畫、執行、考核及預期成效的品質管理(PDCA)及「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」、「績效管理」四大向度探討說明優質學校行政管理的新取向的觀點，本文從回顧臺北市優質學校行政管理推動經驗論述，並試圖從推動以品質管理為核心的行政管理策略，找出優質學校行政管理對學校經營效能的啟示，作為經營優質學校行政管理之參考。

首先，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」的目標品質管理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，並且運用PDCA循環精神為原則的品管，領導學校運用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。

其次，本文歸納學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，從臺北市優質學校行政管理新取向四大指標：「知識管理指標」、「人力管理指標」、「財物管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，聚焦於從過去轉向現在與未來，目的在有效運用優質學校行政管理新取向之技術與方法，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，運用優質學校行政管理新取向策略達到學校教育目標，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。在優質學校行政管理新取向的啟示方面，學校經營者若能依照優質學校行政管理新取向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新取向指標建構的研究發現，學校如能掌握推動以品質管理為核心的優質學校行政管理新取向策略，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理新取向指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校行政管理新取向之經營系統知識，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，優質學校行政管理新取向以品質管理的觀念為主軸，在流程中重視品質管理，對於結果重視「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」及「績效管理」，總體表現即是優質學校行政管理新取向的績效評估。



## 伍、參考文獻

- 吳清山、林天祐(2002)。教育名詞:人力資源管理。教育資料與研究，47，134。
- 吳清山、林天祐(2003)。燈塔學校。教育資料與研究，50，117-118。
- 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。
- 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。
- 范熾文(2004)。學校人力資源管理內涵之建構。學校行政雙月刊，30，1-14。
- 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(2002)。學校領導研究。高等教育出版社。
- 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。
- 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啟示。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。
- 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：臺北市府教育局教師研習中心。
- 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。
- 謝宜倩(2002)。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- Lessem, R.(1990). Edevelopmental management- principles of holistic business. NewYork: Commonwealth .
- Sergiovanni, T. J. (1995). The principalship: a reflective practive perspective. Boston: Allyn & Bacon.