

# 優質學校教育指標— 行政管理、領導與學校文化



## 張明輝

**現職：**國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授  
兼所長

**學歷：**國立臺灣師範大學教育學博士

**經歷：**

國中教師

台北市政府教育局科員、股長、專員、督學

台北市立啓聰學校校長

台北市立士林高商校長

國立臺灣師範大學教育學系副教授、教授

著作：

巴納德組織理論與教育行政

學校教育與行政革新研究

學校經營與管理研究

# 優質學校教育指標一 行政管理、領導與學校文化

張明輝

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授兼所長

## 壹、前言

優質教育是一種紮根的教育，目的是要讓學生都能就其資質，盡其潛能的發展，把學生的「潛能性」化成爲「實在性」。積極作爲包括：提供學生適性發展及潛能發揮的環境、提供公平正義的教育機會、創造豐富而多元的教育活動及提倡潛移默化的教育過程（吳清基，2003）。

其次，優質教育強調培養兼具知性與感性的國民，提供學生一個淨化的優質環境。在軟體方面，教師應接受學生個別差異、允許落差、鼓勵學生自我成長、啓迪學生自律及自我成長；在硬體方面，重視「境教」，提供完善及充足的教學設施，加強「潛在課程」使學生學習歷程優質化（吳清基，2003）。

臺北市政府教育局爲落實上述理念，於2003年2月成立「優質學校教育指標」規劃小組，邀請學者專家、學校校長、主任及其他相關人員參與研擬，並於2004年6月，由17位督學和234位中小學校長分成九組，就優質學校之領導、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等層面及指標，進

一步擬具實施策略，並彙編成「臺北市優質學校經營手冊」分送各校參考執行。本文擬針對優質學校之行政管理、領導及學校文化等三個層面，析論其意涵以供參考。

## 貳、優質學校行政管理之指標及其意涵

優質學校之行政管理，其指標包括：知識管理、品質管理、e化管理及績效管理等，茲分述如下：

### 一、知識管理

1990年代「知識管理」(knowledge management)開始普遍受到重視，知識管理係指組織運用資訊科技等方法，並配合組織文化、組織結構等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用的過程，經由上述過程促進組織不斷創新及再生，以提高組織的生產力、增進組織的資產，並藉此提高組織因應外部環境變化的能力，及不斷自我改造的動力（吳毓琳，2001：38-42）。

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為「知識型組織」的員工，重視其專業發展的生涯規劃。當然，知識管理仍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」。因此，企業界也開始設置「知識長」(Chief of Knowledge, CKO)的職位，專責有關組織知識管理的工作。

近年來，知識管理在教育組織中，亦同樣受到重視，特別是學校組織中行政人員的流動性較高，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，則將會降低人員異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續維持正常運作。目前已有部分學校將全年度的重要例行活動資訊置於學校網站中，方便同仁隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能，此種作法頗值各校參考。

優質學校之知識管理系統的建立，可有下列參考作法：

- (一)妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料。
- (二)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。
- (三)舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員。
- (四)設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考。
- (五)利用電腦儲存重要業務及活動之資料，並備份或製成光碟加以保存。
- (六)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。
- (七)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。
- (八)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。

## 二、品質管理

「品質」是維繫一個組織能否永續經營，並能與外界競爭的原動力，而「全面品質管理」則是促進組織不斷改善與永續經營的管理哲學，透過組織中全體成員同心協力的參與，並採用系統化的管理策略與科學化的方法與技術，來改善組織營運或提昇產品品質，以滿足顧客需求（高麗鳳，無日期）。

「品質管理」是維持品質與持續提昇品質的原則與方法，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。

近年來，全面品質管理有與「國際標準化機構」(International Organization for Standardization)所發展之國際規格 ISO 認證相互融合的趨勢。在實際做法上，一般係先進行ISO 認證；俟獲得ISO 認證後，下一步再設法展開TQM運作，最後將兩者之優點加以整合，以提昇組織績效（陳耀茂，2000）。

另一方面，近年來所發展的「六個標準差」(six sigma)，則是品質管理的最新典範，屬於一種前瞻性的組織變革方案。六個標準差採取突破性的改善策略，試圖將每一項產品的製程及操作方面的錯誤降至最低的程度，使產品的品

質接近「零缺點」的水準，以增進顧客滿意度及增加企業的實質利潤。

再者，六個標準差不只是品質創新而已，也是一種管理哲學。其具體作法係以專案方式進行，先從產能最大效益及耗費最多成本的問題著手，並由專人執行專案的改善工作。再者，六個標準差最特別的地方在於簡單，其創新的內涵包括流程改進、流程設計/再設計、流程管理等。六個標準差亦屬於一種工作哲學，它可以內化成爲員工的工作習慣，養成員工一次就做好、一次就對的工作觀（樂爲良譯，2002）。

此外，有關執行六個標準差的人員架構，除了應有負責專案執行的人員外，另亦參照柔道的分級制度，培訓「黑帶高手」、「黑帶」及「綠帶」等參與六個標準差改善品質計畫的人員。換言之，爲使六個標準差的管理有效執行，必須不斷注入新血，培訓員工，促使組織成員相互觀摩彼此學習，並藉由領導者的支持與參與，徹底改善組織文化，進而改造企業組織的體質，達成品質零缺點的目標。學校組織實施品質管理時，應重視下列各項做法：

- (一)主管人員的領導與支持：主管人員親自參與，並身體力行，爲品質文化的變革賦予動力。
- (二)策略性的規劃：訂定全面品質管理的推動計畫。
- (三)以顧客爲導向：應重視內部顧客－基層教師的需求及回饋。
- (四)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。

(五)加強團隊合作：突破處室界限，分工合作。

(六)採取事前預防措施：應培養「憂患意識」，掌握先機。

(七)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。

### 三、e 化管理

一般而言，e 化管理包括資訊科技的應用及網路科技的應用兩方面的運作，茲分述如下：

#### (一)資訊科技的應用

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（張明輝，1988：29—30）。至於，有關學校行政運用資訊科技的具體內涵，包括：

##### 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，以提升預算使用的效率。

### (二)網路科技的運用

網路科技的主要特性在於即時與共享，而共享又包括資料的共享與周邊設備的共享。例如，同一種檔案或資料庫在網路中只要建立一份，在網路上的所有使用者就可以共同分享；而資料庫的集中設置，更能進行專業性的規劃、管理及應用，而網路上所設置的周邊設備，如印表機、繪圖機、光碟機或燒錄機等，均可供所有網路使用者共同使用（呂生源，1996）。

一般而言，網路科技的內涵，依其資料形式可分為下列各種類型：

#### 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。

綜合言之，資訊與網路科技的運用，對於學校校務的推展具有下列功能：

##### (一) 提高行政效率

校園網路除提供校園內資訊與資源的共享外，同時亦增進學校教育人員彼此間的互動與溝通，能有效提升行政效率。

##### (二) 提升教學品質

校園網路的建置，可讓教師隨時運用電腦網路連結教學資料庫，提供學生更為豐富的學習材料；學生亦可透過非同步網路課程，隨時上網學習及透過網路教學系統與教師互動，進而提升教學品質。

##### (三) 營造專業成長環境

校園網路的建置，使各種教學與行政資源的提供及交換更為便利，如再結合網際網路資源，將能有效改善教職員工的專業成長環境，促進校園中研究發展工作的活絡。

至於學校實施 e 化管理，所應採取的具體做法則可包括：

(一) 妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料。

- (二)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。
- (三)舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員。
- (四)設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考。
- (五)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。
- (六)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。
- (七)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。

#### 四、績效管理

「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（丁志達，2003）。

傳統的績效管理，對過去數十年間，幫助組織在員工管理方面，因為它強調了下列四個原則，確實獲得很多效益（吳安妮，無日期）：

- (一)評估什麼，就得到什麼結果。
- (二)告知員工，組織重視什麼。
- (三)讓員工知道組織鼓勵何種行為。

(四)不再僅強調員工做哪些事，更強調要做到何種程度。

然而，最近十年來，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。

平衡計分卡將組織任務及策略轉化成完整的績效衡量指標，並提供一套策略性衡量指標及管理的架構；更重要的，平衡計分卡的特色在於「平衡」，即在長期與短期之間、財務與非財務指標之間、落後與領先衡量指標之間，及組織內部與外部績效構面之間取得一個平衡點，具體內容包括（吳安妮，無日期）：

(一)短期指標與長期指標（學習與創新）的平衡。

(二)財務指標與非財務指標（顧客滿意、流程、學習與創新）的平衡。

(三)內部指標（內部流程、學習成長面）與外部指標（管理面、顧客面）的平衡。

(四)過去指標與未來指標（學習與創新）的平衡。

(五)落後指標與領先指標（顧客滿意、流程、學習與創新）的平衡。

平衡計分卡將組織的任務與策略，加以具體行動化以創造企業競爭優勢，並以四個構面的連結將組織的任務和策略，轉換成策略性目標與策略性績效量度，協助組織將

績效評估聚焦在策略議題上，並整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。平衡計分卡的內涵，可包括財務、顧客、內部流程及學習與成長等四個構面，茲分述如下(Kaplan & Norton, 1996)：

**(一)財務構面(financial dimension)**

指組織獲利能力及投資成本，其衡量指標包括營業收入、資本運用報酬率及附加價值等。

**(二)顧客構面(customer dimension)**

指與組織往來之其他組織或個人，其衡量指標包括顧客滿意度、獲利比率及顧客增加率等。

**(三)內部流程構面(process dimension)**

衡量指標包括製造、行銷、售後服務、產品開發及創新等。

**(四)學習與成長構面(learning and growth dimension)**

衡量指標為組織對員工技術與資訊能力專業成長的投資。

目前，國內許多企業組織已引進該項制度作為績效評估參照，然而，平衡計分卡是「策略管理制度」之一環，並非「績效評估制度」，不能取代組織日常使用的衡量系統；它所選擇的量度是用來指引策略方向，促使管理階層和員工專注那些導致組織競爭勝利的因素。因此，唯有平衡計分卡從一個衡量系統變成一個管理體系時，它的真正影響力才會出現。

目前國內教育組織實際導入平衡計分卡制度者並不多，原因是平衡計分卡的內涵無法完全適用於教育組織。因此在導入平衡計分卡制度時，必須考量學校組織的特性、學校內外資源及學校組織中的可衡量指標等因素。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。茲以學校組織為例，析述其衡量構面如下：

- (一)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。
- (二)顧客構面：涵蓋學校對學習環境的滿意情形、教師對教學專業自主的滿意度、家長對參與學校教育的滿意情形，以及上級機關對學校整體辦學績效的評估等。
- (三)內部流程構面：包括學校行政作業流程改進情形、教學支援系統運作情形、學校教育行銷策略，及學校創新經營等。
- (四)學習與成長構面：包括教職員工專業知能與資訊運用能力的提昇情形，以及教職員工專業成長活動辦理情形。

另就衡量指標而言，則可進一步細分如次：

- (一)財務構面：包括年度預算總額、年度預算執行率、人事經費占年度預算之比例、專業計畫經費、預算執行管控、年度預算成長情形，及預算撥付之時效等。

- (二)顧客構面：包括各處室對教師及學生服務的普及性、各處室對教師及學生服務的公平性、各處室對教師及學生服務的品質、各處室對教師及學生反映意見回饋的及時性、教師及學生對有關其權益事項的參與情形、教師及學生前往各處室洽公人數的增長情形等。
- (三)內部流程構面：包括各處室年度計畫是否符合師生需求、各處室年度計畫執行情形、各處室內部協調情形、各處室外部協調能力、各處室整體形象、各處室作業流程，及各處室業務改進情形等。
- (四)學習與成長構面：各處室同仁工作滿意情形、各處室同仁升遷情形、各處室同仁在職進修計畫及實施情形、各處室同仁離職情形、各處室同仁能力與工作崗位適配情形、各處室對同仁之建言採納情形、各處室同仁工作負荷量、各處室同仁出勤情形，及各處室同仁專業著作及報告數量等。

## 參、優質學校領導之指標及其意涵

一所優質學校的形成，領導是一項重要的關鍵因素，在領導此一層面的指標包括：道德領導、專業領導、趨勢領導及整合領導等四項指標，茲亦析述如下：

### 一、道德領導

道德領導(Moral Leadership)係以道德權威為基礎的領



導，領導者係出於為正義與善的責任感與義務感而行動，因而也獲得成員為正義與善而做事的回應，表現優秀且持久。道德權威來自責任與義務感，而這些責任與義務感又源於社區的價值、觀念與理想，因此成員有團隊精神並能自治自律，表現優越而且持久。

道德領導者使用上的重要策略，包括（謝文全，2004;Sergiovanni，1992）：

- (一)具有批評倫理：對不合理處敢於做理性的檢討改善。
- (二)落實正義倫理：秉持公正理性原則，在可接受原則的同意之下，處理公共事物與做行政決定，秉持的態度是對事不對人，只對道德法則負責。
- (三)發揮關懷倫理：在決定道德行動時，重視別人的觀點；對別人的需求持不批評的態度；源於並回歸到成員的基本需求、熱望、價值觀。
- (四)做好道德選擇：道德行動有一定目的，此目的是經過判斷後才決定的，而用來達成目的的行動是根據自由裁量來選擇的。
- (五)發揮替代領導的功能：以社區規範(*community norms*)替代領導把所有組織成員當成一個社區中的成員，彼此擁有共同的價值觀、情感與信念，形成休戚與共的感覺；進一步培養組織成員具有追隨者的精神，能充分分享組織與其領導者的目標、方向與願景，因此對組織也具有一種使命感，做事積

極而投入。

因此，學校領導者應發揮道德領導的特質，具備批評倫理、正義倫理及關懷倫理，並能做出正確的道德選擇，進一步形成專業社群的輿論與規範，發揮替代領導的功能。

## 二、專業領導

優質學校的專業領導內涵包括：行政領導、教學領導和課程領導等，而欲扮演好專業領導的角色，下列做法可供參考：

### (一)行政領導

在行政領導方面，學校領導人應掌握第五級領導人的特質，亦即藉由謙虛的個性和專業的堅持，有效掌握學校人力資源，充分瞭解學校行政流程與相關環節，使學校組織成員適才適所，發揮行政專業領導的實質影響力，建立持久的卓越績效。其次，優質的學校領導人應能具有下列各項默默領導的特徵：

1. 默默地、嚴謹地，為組織、為周遭的人、為自己，做正確的事。
2. 謙遜而自持，行事低調不喜出風頭。
3. 耐心付出努力，讓組織更好。
4. 必須處理許多瑣事，小努力解決大問題。
5. 三思而後行，小心謹慎。

### (二)教學領導

狹義的教學領導，係指校長所從事與教師教學或學生學習有直接關係的行為或活動；而廣義的教學領導則包括所有協助教師教學與影響學生學習的直接或間接的領導活動（楊振昇，1997）。而學校領導者重視教學領導，將能有效提昇學校效能、引導教師專業成長及促進學生學習成就。

至於，學校領導者教學領導的具體措施則可包括：

1. 擬定優質學校教育目標，發展優質教育的教學任務。
2. 積極參與教學研究會，促進教師專業成長。
3. 重視平時教學視導，有效支援教師的教學需求。
4. 引進教學輔導教師制度，協助新進教師專業成長。

### (三)課程領導

課程領導係指學校相關領導者帶領學校教師，組成學校課程發展委員會、各領域課程小組等相關學習型組織，發揮課程領導的職責，提供必要的資源與行政服務，協助課程專業發展活動，以提升教學效果。

學校領導者在課程領導的具體做為，包括：

1. 決定學校課程目標及擬定學校課程發展計畫。
2. 積極參與學校課程發展委員會，領導教師發展學校本位課程。
3. 辦理課程相關研習活動及推動各項課程行動研究。

- 4.有效管理教學方案，促進學校學習氣氛，塑造課程發展文化。

### 三、趨勢領導

近十年來，有關學校革新的國際學術研討會中，其討論主題係圍繞在「個別化」(individualization)、「本土化」(localization)和「全球化」(globalization)等三個主要理念，試圖建立學校教育的新典範。茲分述如下：

#### (一)個別化

強調學校是支持學生學習的激勵場所；認為學校是支持學生發展的脈絡化多元智慧環境；使每所學校都有自己的優勢、潛能和特色；讓不同的學校能夠運用不同的教學方式，擴大對學生學習的助力。

#### (二)地域化與全球化

強調除了學校本身外，校外、當地和全球都有多元化的教學與學習資源；鼓勵家長與社區主動投入學校教育；提供學生廣泛的學習範疇，擴大師生從各種情境和不同文化獲益的機會；透過網際網路、視訊會議、跨文化分享等各種不同形式的互動與學習，使學校有機會增進其教學品質；再者，使學生在學校協助下，在任何時間均能向來自世界各地的教師、專家和同儕學習，學校也能提供地域性與國際性的課程。

另外，從英美紐澳等教育先進國家學校革新的趨勢分析，亦可看出各國均致力於加速學校行政民主化、提昇國

家競爭力、培養學生國際觀、追求公平卓越、發展資訊科技及重視家長參與等政策，以提昇學校效能及國家競爭力（張明輝，1999）。

其次，在學生特質的演變趨勢方面，隨著社會大環境的變遷，新世代學生的學習態度及價值觀，亦處於不斷變革的狀態。而有「e 世代」、「飄世代」、「吞世代」及「手指世代」等形容新世代學生的名稱出現，因此，學校教育人員也必須隨時掌握學生特質的轉變並有效因應，才能深入瞭解學生特質的改變，予以輔導和協助。

#### 四、整合領導

最近在領導理論的發展方面，出現「整合領導」(connective leadership)的觀點，其理論產生的背景為，因目前是數位化及無線電的新世界，組織與組織間的關係愈來愈密切，而另一方面，每一個組織也都在追求自己的獨立和獨特性。因而，目前的新時代被「相依性」(interdependent)和「分立性」(diversity)兩種衝突的力量所左右，此種衝突力量使得傳統強調權威、個人主義、競爭或合作管理的領導模式已無法因應。

組織為求生存，則需隨時因應實際需求而暫時結盟或分離。領導者更必需整合「相依」和「分立」二種背道而馳的力量，並以建設性的方式整合此兩種衝突力量，使組織成員既能彼此相依而又能維持個別的獨立自主性。而且，領導者亦能綜合多種領導風格，並且能因地制宜，採取不同的策略，讓組織成員均能公平的享有組織的資源

(Lipman-Blumen, 1996)。

此種整合領導理論的基本構念，亦十分切合國內目前中小學學校組織的變革，就學校雙重系統的特性而言，如何維持行政系統和教學系統之間的相依性及分立性，並且能加以整合，使相互配合達成學校教育目標，則有賴學校組織的領導者發揮此種整合領導的效能。

另就學校教師會、家長會與學校行政單位間的互動而言，如何將此三種學校內不同組織的「相依」和「分立」兩種力量加以整合成爲協助學校教育發展的助力，亦有賴領導者發揮整合領導的功能。

## 肆、優質學校文化之指標及其意涵

文化係指一個社會或團體的成員，針對所遭遇的特殊問題，設計出一套特有的解決方法由團體成員共同接受，並以各種不同的型態，如內在的信念、情感到外在的行爲制度等方式表現出來；當成員碰到相似問題時，則會主動地先以該團體特有之方法作爲解決問題之準則，同時社會或團體成員亦會將此方法傳遞下去，久而久之，使之成爲這個社會或團體特有之表徵（譚潔芝，1990）。

而組織文化是一個組織經其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動，久而久之，長期累積發展的各種產物，如信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行爲等，組織成員共同分享這些產物的意義後，以自然而然地方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的風貌，以有別於他組織（黃素惠，1997）。

至於，學校文化的意義，則是學校在與環境調適（外界互動）及本身內部統整的過程中，所形成的有形的或無形的（如內在化信念、價值、假設及行為型態等），是為學校成員所共享或特有的產物，經日積月累的結果，逐漸成為每一個學校所特有的現象，以有別於其他學校。

有關學校文化的內涵，係包括價值、象徵、信仰以及家長、學生、教師及其它團體所共同分享的意義，它決定團體成員的價值觀，以及這些成員的行為及想法。至於，學校文化的內容，則包括：1.組織的價值觀和信念、2.組織的傳統典禮和儀式的特色、3.組織的歷史、4.解釋組織的故事和迷思、5.組織中的英雄人物和 6.組織的行為規範等六大部分(黃素惠，1997;Owens&Steinhoff,1989)。

然而，優質學校文化的形塑，則可包括共塑願景、全員參與、團隊合作、和諧溫馨、持續創新及永續發展等六項指標。茲分述如下：

### **(一)共塑願景**

願景是組織中的每位成員共享一致的價值、信念、目標，規範人們的行為，好的願景應具有價值性，且每個人都願意為實現願景而努力。願景的重要性在於：1.願景可以推動組織的進步與發展；2.願景可以提供給組織成員一個認同的標準；3.願景可以重新建立組織與外界的關係。因此，學校領導者在與學校成員共塑願景時，應重視下列重要策略：1.協助學校成員做好準備；2.使學校願景能具體表現出來；3.創造一個有利改變的學校氣氛。

## (二)全員參與

一所優質學校的經營，需要全體教職員工的參與，也需要家長及社區人士的支持；其次，主管教育行政機關的協助、校友的認同與回饋也是相當重要的。因此，優質學校文化的形塑也是需要學校相關成員的共同參與，才能獲得大多數學校成員的認同與支持。

## (三)團隊合作

優質學校的經營，需要有優質的行政與教學團隊的參與，才能克盡其功。因此，優質學校文化的形塑，亦有賴學校成員的共同努力。在學校行政實質運作過程中，如能以任務團隊的編組型態，執行各項重要的行政與教學任務，則較容易培養學校成員的合作默契。因此，學校任務團隊的運作，可進一步採取下列步驟：1.成立團隊組織；2.訂定成員角色及任務；3.建立行為規範；4.決定行動程序及5.建立回饋制度。再者，亦應重視發展學校成員之團隊合作技能，包括：溝通技巧、互助能力、議事能力、協調能力及解決衝突的能力等。

## (四)和諧溫馨

一所優質學校所呈現的圖像應該是：學校成員的共同合作、教師組織的配合協助及家長團體的全力支持。而學校所給予學校成員及其他進入校園的相關人員之感受，也應該是和諧與溫馨的學校氣氛。而和諧溫馨的學校文化，應可透過學校領導者具有愛心、關



懷與尊重的學校經營理念及採取人性化的管理措施，逐漸形塑而成。

### (五)持續創新

優質學校文化的另一項指標為「創新」，從學校經營的創新策略而言，創新經營則是結合「組織創新」與「學校經營」的理念形成學校創新經營的內涵，學校創新經營亦涵蓋校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新等。因此，持續創新也是形塑優質學校文化不可或缺的一環。

### (六)永續發展

優質學校文化必須能夠獲得傳承及永續發展，Senge 是學習型組織的權威，但近年來他比較少談這個議題，而是將學習性組織當作前提，近年來，他比較關心的議題是「領導」(leadership)和「永續發展」(sustainability) (游常山、鄧嘉玲，2003)。他論及永續發展，是從一個企業管理、人性及社會的角度，去看一個企業為什麼存在？怎麼存在？如何存在？他並強調能夠永續經營的企業，不但能在企業經營中兼顧成本效益，並且還要能為社會創造福利，企業應該培養和顧客及整體社會建立永續發展的關係。由 Senge 的此一理念推論，學校經營如能持續關懷師生

福祉，重視學校相關人員的意見，將可使優質的學校的文化永續傳承並且發揚光大。

## 伍、結語

一所優質學校，除了能提供學生符合公平正義的教育機會及適性發展的學習環境外，更強調能創造豐富而多元的教育活動及優質的學習環境。而優質學校的教育指標，涵蓋領導、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等九個層面，並各有其具體的指標內容。

本文係針對優質學校之行政管理、領導及學校文化等三個層面，析論其意涵以供參考，惟綜觀臺北市政府教育局所研發之優質學校教育指標系統，其內涵相當符合世界各教育先進國家當前學校革新的重要措施。再者，臺北市政府教育局在研發過程中，能透過全體視導人員及中小學校長的共同參與，將使該項優質學校教育指標更能徹底落實執行。

## 參考文獻

丁志達編著(2003)。《**績效管理**》。台北：揚智。

王如哲(2000)。知識管理與學校教育革新，載於**教育研究集刊**(45)35—54。

呂生源(1996)。《**電腦網路在教育行政上的應用**》。國立台灣師

範大學教育系教育行政學專題研究報告。(未出版)

吳安妮(無日期)。以平衡計分卡推動策略與績效管理。2004年5月12日,取自:

[http://www.dsc.com.tw/bsc/bsc\\_a/bsc\\_a2.htm](http://www.dsc.com.tw/bsc/bsc_a/bsc_a2.htm)

吳清基(2003)。**臺北市府教育局施政報告書**(臺北市議會第九屆第四會期)。臺北市:臺北市府教育局。

吳毓琳(2001)。**國民中學學校行政運用知識管理之研究**。國立台灣師範大學教育系碩士論文。(未出版)

高麗鳳(無日期)。學校企業化經營—談全面品質管理在學校系統之應用。2002/6/10 取自:

<http://www.jhes.km.edu.tw/文獻/學校經營/談全面品質管理在學校系統之應用.html>

游常山、鄧嘉玲(2003)。哲人管理學家—聖吉,輯於遠見特刊:**再造學習型台灣**。18-27。臺北市:遠見文化。

張明輝(1988)。創新學校行政管理提高行政效率。**師友**, 251, 29-30。

陳耀茂(2000)。**ISO 與 TQM 的融合:品管世紀的新遊戲規則**。台北市:書泉。

楊振昇(1997)。教學領導理念之探討,載於高強華主編:**學校教育革新專輯**。236-263。臺北市:國立台灣師範大學。

黃素惠(1997)。**高級中等教育階段學校文化之研究**。國立政治大學教育系博士論文。(未出版)

樂為良譯(2002)。六標準差簡單講。台北市：美商麥格羅·希爾公司。

譚潔芝(1990)。組織文化對組織運作之影響。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。(未出版)

謝文全(2004)。教育行政學。臺北市：高等教育。

Kaplan, R. S., & Norton, D.P(1996).Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan.1996,183-211.

Lipman-Blumen, J.(1996). *The connective edge: Learning in an interdisciplinary world*. San Francisco, CA: Jossey & Bass.

Owens, R.G&Steinhoff, C.R.(1989).Towards a theory Of organizational culture. *Journal of ducational Administration*, 27(3),6—16.

Sergiovanni, T.J.(1992). Moral leadership: Getting to the heart Of school improvement. San Francisco, CA: Jossey & Bass.