

# 推動優質學校行政管理 增進學校經營效能

陳木金 / 國立臺東大學副校長、國立政治大學教授

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。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。

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向度指標：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。歸納探討本年度(2008年)對於優質學校行政管理評審結果的分析，共有南湖國小、南港國小、新生國小、景美女中、南港高工等五所學校獲得年度優質學校行政管理獎，依評審結果分析之主要依據，以上五校在實施優質學校行政管理四大向度皆有優質的表現，特別是在面向以下六項指標：

1. 周延性：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。
2. 創新性：以專業創新為核心，實施有效率的行政管理。
3. 參與性：推動全面品質管理成效，發揮團隊效能。
4. 效益性：推動完善的人力資源分配規畫，充分融入學校績效目標。
5. 應用性：雖有不同學校類型之特殊性，



但各校的優質學校行政管理方案，具有推廣及應用價值。

6. 永續性：學校行政管理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，以上五校這六方面的表現皆優，值得推薦各校觀摩與學習。

另外，歸納本年度優質學校之推動經驗，以下擬從優質學校行政管理：「知識管理指標」、「e化管理指標」、「品質管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，並從：

1. 知識管理指標對學校經營的啟示
2. e化管理指標對學校經營的啟示
3. 品質管理指標對學校經營的啟示
4. 績效管理指標對學校經營的啟示

進一步說明優質學校行政管理的指標，作為推動優質學校行政管理增進學校效能之參考。

## 一、知識管理指標對學校經營的啟示

知識管理是一種運用資訊科技，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，並領導學校能夠以整合或連結校內外發展知識管理的能力，充分發揮知識管理的功能。

## 二、e化管理指標對學校經營的啟示

處在資訊化時代，學校必須善用e化方式處理繁雜的行政事務，以便於管理並建置完善的資料庫，充分達到資源共享之目的，同時有效提昇學校行政之效能與效率。例如，近十餘年來資訊科技快速發展，建構數位化的學校內部行政管理系統與外部資源支援系



統，為學校教學活動與行政業務，提供經濟有效完備適切的服務，協助學校行政與研究發展，奠定了學校「品質管理、知識管理、績效管理」的堅實基礎。學校若能應用e化管理指標於行政管理系統上，不僅可強化行政決策及規劃的能力，有效運用人力資源，提昇組織效能，同時對整個學校行政作業程序、行政人員觀念、方法及制度上，也能產生相當大的影響，使教育行政現代化的步伐更為快速，並提高學校行政服務與支援教學的效率，領導學校在利用e化管理增進學校教育人員彼此間的互動與溝通，有效提昇行政效率的情形。

### 三、品質管理指標對學校經營的啟示

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

### 四、績效管理指標對學校經營的啟示

績效管理是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，來達到預期的目標。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，運用績效管理策略達到學校教育目標，領導學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。

綜合而言，楊念湘(2008)針對優質學校行政管理指標建構的研究發現，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。學校領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取適當適切的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨斷、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，達到賦權增能的效果。因此，從優質學校行政管理對學校經營的啟示而言，校長如能掌握優質學校行政管理四大向度指標：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四大向度指標的具體實施策略，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。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，總體表現即是優質的學校。

## 參考文獻

- 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。
- 張明輝(2003)。美國藍帶學校計畫。北縣教育，25，16-18。
- 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。
- 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。