

用心經營 品質管理

評審的話

新湖國小以「用心經營 品質管理」為優質行政管理的核心，建置知識管理系統、落實專業能力分工、執行最佳化的財物管理與確保卓越績效管理，擬定學校行政管理重點方向邁進，達成優質學校行政管理的目標，引領新湖團隊走進優質、卓越、精緻與創新的歷程，共同為教育注入活水，實踐「用心經營 品質管理」的目標的優質學校。該校在行政管理的方案主要聚焦在以學生為主體，以學校願景「快樂、安全、卓越」為目標，植基於教師專業能力之培養與知識管理平台的建立，統整學校與社區資源的財務管理，建立績效管理之檢核機制，確保卓越的行政效能，全面提升校務經營行政績效管理，具體行政管理策略透過各行政處室的討論，提出知識管理、人力管理、財物管理及績效管理的，由全校教職員、學生及家長全員共同參與執行，成效卓越。其具體創新成果落實如下：1. 知識管理：以善用E化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新。2. 人力管理：以規劃培訓人力資源，落實專業能力分工，以發揮優質的人力績效。3. 財物管理：以落實依法執行採購，最佳化的財物管理，以提供效能的行政服務。4. 績效管理：以全面建立檢核機制，內化深入績效管理，以確保卓越的行政效能，績效卓越值得推廣。

臺北市內湖區新湖國民小學

廖文斌 李家旭 許淑雲 彭月香 李之法 張紹盈

團隊介紹

新湖國小擁有優質的行政團隊，發揮優質的行政管理效能，整合資源化育英才。由廖校長文斌召集各處室主任擬訂申請書架構之後，由教務主任李家旭主筆，輔導許淑雲主任、總務李之法主任、訓導彭月香主任、會計林清芬主任、人事郭春暉主任、幼稚園張紹盈園長、資訊吳傳仁組長等協助共同完成。

得獎感言

新湖國小榮獲行政管理優質學校的肯定，感謝所有新湖團隊成員的付出與努力，廖文斌校長秉持「形塑團隊 邁向優質」的理念，學校行政管理應抱持企業管理之理念，仍以人性為基礎，在課程與教學廣納人文之內涵，各項資源與支援之統整能以全面品質管理TQM (Total quality management) 之方式充分支援教學，孕育學生以生命教育為起點，以完全學習為歷程，以終身學習為目標，發揮管理績效之想法與歷程，融入行政管理的理念，使得新湖國小達成「品質是價值與尊嚴之起點」，成為教師有專業、行政有尊嚴之優質學校。



摘要

本校為達成優質行政管理目標，具體作法如下：

- (一) 善用 E 化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新。
- (二) 規劃培訓人力資源，落實專業能力分工，以發揮優質的人力績效。
- (三) 落實依法執行採購，最佳化的財物管理，以提供效能的行政服務。
- (四) 全面建立檢核機制，內化深入績效管理，以確保卓越的行政效能。

新湖國小植基於教師專業能力之培養與知識管理平台的建立，統整學校與社區資源的財務管理，建立績效管理之檢核機制，確保卓越的行政效能。

關鍵詞：優質學校、行政管理、新湖國小

網址 <http://www.shes.tp.edu.tw/>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

新湖國小於 80 年 7 月 1 日正式成立，迄今已屆滿 20 年。在首任校長賴添福先生華路藍縷創建學校下，規劃完善的學習空間及美侖美奐的校舍，奠定良好的基礎。繼由第二任曾雪娥校長接掌本校，本著「勇於任事，發揮校譽」朝向學校社區化、教育精緻化、學習終身化的治校理念，推動本校各項工作；現任廖文斌校長思索如何讓新湖優質，讓人人以新湖為榮，秉持「深耕新湖，傳承優質」為理念，以民主的領導、團隊的精神、用心經營優質的環境及學習的文化，期望以學校願景為目標，教師展現專業、行政發揮服務與品質管理、學生體現活力、家長正向參與，全體親師生共築優質的學習樂園，讓卓越行政管理團隊用心經營，全面品質管理，培養學生成為優質的地球公民之理想目標。

(二) 社區環境

新湖國小面對內湖行政中心，且緊鄰國防醫學院、三軍總醫院、防災科學教育館、臺北市立內湖圖書館、內湖分局、內湖郵局、大湖公園及內湖科學園區等教育資源機構，人文、自然環境提供學生學習資源，可謂得天獨厚。本校位於民航局航道之下及高速公路旁，交通便利噪音大，不過也因此獲得民航局防噪音工程補助，全校室內空間皆有隔音與空調設施。整體而言，家長質樸熱心正向多元參與校務，且學校配合社區需求，善用學校資源，里辦公室、教會與學校定期共同舉辦各種藝文與體能活動，促進社區居民身心健康，學校與社區互享資源，共同營造優質安全的生活圈。

(三) 學校規模

1. 班級數：普通班 41 班、資源班 2 班、幼稚園 6 班，計 49 班。
2. 學生數：總計 1,142 人。
3. 人員編制：教職員工合計有 104 人。教師 88 人。

二、優質目標

(一) 背景分析

本諸優質行政管理方案之目標，團隊在行政管理向度，以全方位的角度，先透過 SWOT 分析，從「知識管理、人力管理、財務管理、績效管理」四個構面切入，以探討本校學校領導所面臨的優勢、劣勢、契機及危機，作為擬定行政管理之經營思維、目標和具體做法之重要參考依據。

表 1 臺北市內湖區新湖國民小學行政管理 SWOT 分析一覽表

構面	內部		外部	
	S 有利條件	W 不利因素	O 契機	T 危機
知識管理	1. 教師碩士級達 43% 2. 班班有電腦單槍。 3. 已建立知識管理平台	1. 教師分享時間難安排風氣有待提升 2. 與家長聯繫未完全 E 化	1. 雲端科技發展快速 2. 虛擬資訊儲存空間增加 3. 家長越來愈重視閱讀理解能力之培養	1. 訊息來源多，彙整管理不易。 2. 建構周延知識管理平台不易，知識分享尚需推廣
人力管理	1. 依法進用專任人員。 2. 定期進行員工管理考核 3. 全面品質管理 (TQM)	1. 行政積極熱忱引領教師專業發揮需做溝通 2. 教師獎勵措施普遍，但誘因不足	1. 因應 101 年教師課稅方案教師減課，增加教師新進人力資源。 2. 積極爭取教育局進用臨時約聘人員。	1. 因少子化減班衝擊，致使師資結構受到波及，影響校務 2. 工友人力精簡
財務管理	1. 依法編列經費預算並執行。 2. 全校修繕 E 化管理設備電腦管理完善。	1. 學校設備數量龐大。 2. 少數已過使用年限需更新	1. 校舍整體規劃提供優質環境。 2. 家長會 WHOCC 結合、整合社區財務資源。	1. 政府精簡人力，致使學校編製縮編，預算減少。
績效管理	1. 行政團隊成熟堅強。 2. 全校相處融洽溝通無礙。 3. 榮獲學校文化、資源統整、學生學習、學校領導	1. 工作計畫水平思考有待提升以免陷入本位主義。 2. 行政績效成果豐碩。但教師教學績效有待多多分享	1. 與鄰近群組學校伙伴爭取資源 2. 建構主動積極觀念，提升行政服務績效。 3. 學校知識管理系統具建置績效管理數位化實力	1. 外部雲端建設進展迅速。內部因人員設施維護不易倍感壓力。

基於上列分析，本校於行政管理中所需面臨急需經營之課題如下：

1. 面對少子化的趨勢，持續建立「永續發展 績效責任」的共識，打造具有競爭力的學習型組織教育專業社群。
2. 提升教育競爭力，藉由教師專業成長與知識分享，建置知識管理平台。
3. 運用人性化管理與各種社會資源，營造溫馨和諧的氣氛，舒緩績效管理壓力。
4. 為有效提升學校經營管理績效，不斷充實知識管理平臺，展現交流分享、支援服務、管理行銷之功能與回饋機制。

（二）具體目標

本方案目標訂定係參照優質學校行政管理四項指標「知識管理、人力管理、財物管理、績效管理」，以實踐知識管理為主軸，再憑藉人力管理及財物管理，全面提升校務經營績效，整個方案目標如下：

1. 善用 E 化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新。
2. 規劃培訓人力資源，落實專業能力分工，以發揮優質的人力績效。
3. 落實依法執行採購，最佳化的財物管理，以提供效能的行政服務。
4. 全面建立檢核機制，內化深入績效管理，以確保卓越的行政效能。

三、具體做法

（一）實施內容

1. 善用 E 化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新

本校爲了建立 E 化管理機制，除了行政及教學充分導入 e 化及資訊設備之外，也辦理多次人員的 e 化人力資源培訓，以期普遍提升成員之能力與素養。爲了建構知識管理的回饋機制，行政處室互動分享平臺 shes101 與知識管理系統平台的建立，學校成員能熟練的操作知識管理平台，建立起運作之機制，對於提升行政管理之品質，轉化創新各項活動成果，爲學校建立起優質品牌。

2. 提升人力素質，強化專業分工，以發揮優質的行政領導

本校爲提升人員素質，依照實際需求與相關法令進用合適人員，並考量未來發展，定期辦理員工之在職訓練與教師研習，並在校內鼓勵成立各種學習型組織之教師成長團體，引進社會資源與家長會之力量，激勵員工士氣。定期進行各項管理考核，暢通申訴管道。期待能建立專業分工，尊重各領域的專業能力，發揮優質的行政領導，整合人力資源，消除本位主義的被動態度，降低單打獨鬥與溝通障礙，發揚團隊合作之精神而努力不懈。

3. 依法執行採購，落實財物管理，以提供有效的行政服務

本校依照校務發展計畫興建與維護學校設施，並定期追蹤保養修繕與紀錄設施設備，對於物品與設備的採購程序嚴密控管，訂有採購之標準化作業流程與機制，訂定程序經費編列與執行預算，並能建立經費編列與執行之績效管控機制。E 化的財務管理、善用資訊設備與自主化財物管理都是創造行政專業與優質服務，並提升行政效能與教學品質的保證。

4. 建立檢核機制，全面績效管理，以激發卓越的行政效能

各項校務運作都是爲了落實本校願景「快樂、安全、卓越」而努力，所有的行政措施與教學活動都是以學生學習爲導向，配合學校發展目標培訓人員，提升行政效能與教學品質，建立各組織目標人員的培訓計劃與執行，提升人員解決問題的能與達成目標的能力。以 PDCA 的模式進行計畫、試作、檢核與改進，進行績效管理，並能追求卓越績效管理制度，以期滿足學校當前與未來



發展的需求，建立新湖品牌的自豪感。

（二）創新作法

1. 建構行政 e 化服務系統，實踐知識管理
2. 提升人力素質，強化專業分工
3. 落實財物管理，全方位的行政支援
4. 建置 E 化績效管理系統，落實 PDCA 全面績效管理
5. 以「七心」人性化經營落實績效管理

四、優質成果

新湖「用心經營品質管理」方案之推動，目標在於建立共識、整合資源、健全行政團隊，展現學校領導的效能，引導親師生共同追求優質學校而努力，提升教師教學品質，培養學生多元智慧，營造優質學習環境，實現新湖共同願景。

（一）目標達成

1. 知識管理

- （1）知識管理軟硬體設施，整體規劃，齊備充足
- （2）e 化行政管理與教學有效率
- （3）教職員普遍具備知識管理知能，提升效能。

2. 人力管理

- （1）依需求進用專任人員，適才適用
- （2）依未來發展需求進用臨時及約聘人員，滿足需要
- （3）員工在職訓練有助組織效能與個人成長
- （4）家長會志工團協助學校故事戲劇、導護安全、綠化校園，補足人力不足。
- （5）請假系統使用方便，利於請假手續與核假，方便人事管理，更能節約紙張。

3. 財物管理

- （1）落實管控設施興建與維護
- （2）節省能源經費有效運用資源
- （3）採購程序合法且執行率高
- （4）依法編列經費，預算執行率高
- （5）各方捐款及補助經費依規定辦理，充分運用社會資源及專案經費，並協助學校充實各項設施及設備。

4. 績效管理

- （1）落實公文管理，提升績效
- （2）善用統計數據，改善現狀

(3) 教師主動熱忱，專業能力強，形塑學習型組織。

(二) 創新成果

1. 完善知識管理平台，涵蓋層面包羅萬象
2. 學習型校園已成形，學校團體動力俱足
3. 獎勵機制成效佳
4. e 化控管財物，工作管理簡化
5. 參與優質學校評選，年年獲獎：學校文化、資源統整、學生學習、學校領導。
6. 深獲教育局信賴與倚重
7. 辦理學校課後社團與學校團隊績效卓著，學生參加人數比例日益增高
8. 創意行銷，擦亮新湖品牌

貳、申請書特色

一、理念特色

教學創新、校園溫馨、家長熱心、行政用心、學習歡欣、社區關心 -- 新湖人念茲在茲。善用 E 化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新；規劃培訓人力資源，落實專業能力分工，以發揮優質的人力績效；落實依法執行採購，最佳化的財物管理，以提供效能的行政服務；全面建立檢核機制，內化深入績效管理，以確保卓越的行政效能。引領新湖團隊走進優質、卓越、精緻與創新的歷程，共同為教育注入活水，實踐「用心經營 品質管理」的目標。

二、過程特色

本申請書之具體作法依據前述 SWOT 之分析結果，發展出新湖國小行政管理行動架構，此架構乃運用以及運用「4C 策略」中的「共塑願景 (construct)、管理經營 (conduct)、團隊合作 (cooperation)、催化學習 (catalyze)」四項行動策略，據以為學校行政管理動力，啟動邁向卓越的飛輪，行政管理團隊建立共同願景與核心價值；發揮學校效能與資源統整；重視組織力量與學校認同；推動組織學習機制與永續成長，期突飛猛進邁向卓越，打造新湖品牌。徹底執行知



榮耀新湖薪傳二十



安全社區認證



推動優質幼兒教育

識管理、人力管理、財務管理、績效管理，並以管理學大師彼得·杜拉克所言建立對團隊之自豪感，建立新湖行政管理之品牌。

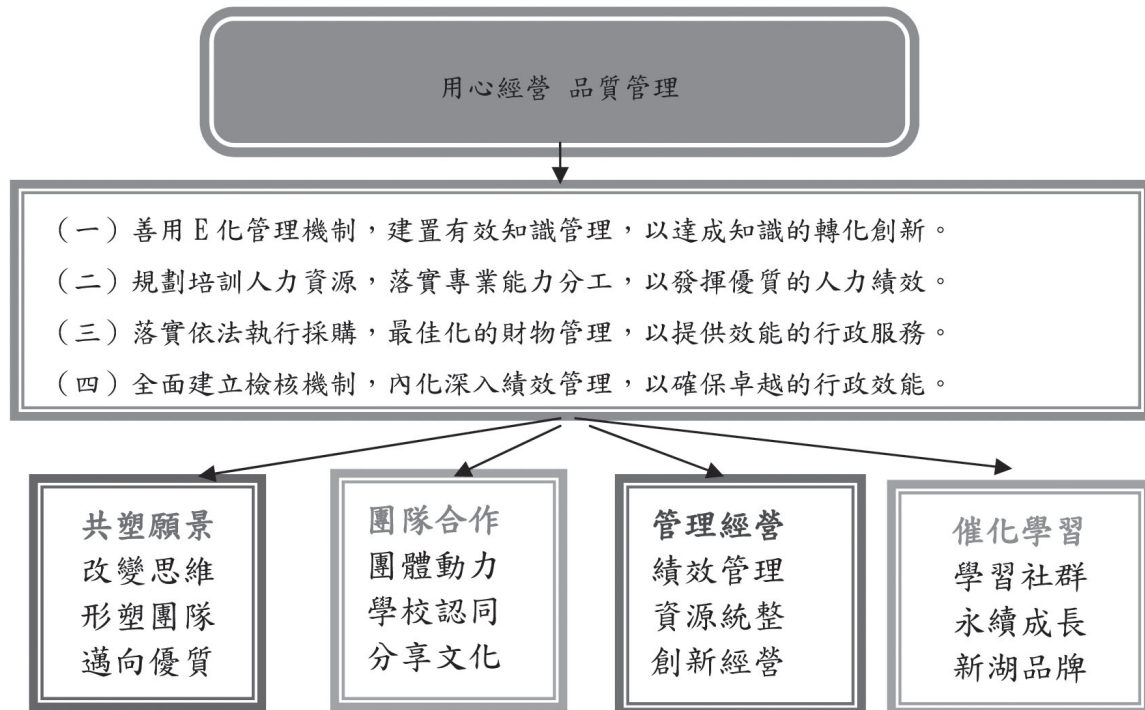


圖 1：行政管理策略架構圖

1. 共塑願景 (construct)

從突破學校傳統思維模式與前瞻教育理念出發，建立學校發展願景，形塑教師、行政同仁及職工的生命共同體，校長與行政團隊期許為學校成員之標竿，鼓勵學校成員提出校務經營的理想，增進教師教學的熱情，激發學生學習的意願；匯集家長與社區的資源與支援，使其了解學校願景與教育目標，強調以「五育並重 優質學校；適性發展 多元成就；開發創意 接軌國際」為教育主軸，提升學校校務經營績效，建立學校特色，落實「安全、快樂、卓越」學校願景。

2. 團隊合作 (cooperation)

在「團隊」決勝負的未來學習時代，「合作」即是擁有「競爭力」。學校經營建立在團隊合作之基礎上，建置知識管理系統分享平臺，暢通傳達與溝通需求，營造溫馨分享氣氛，並引發成員組織承諾與歸屬感，展現團隊生命力。本方案依據優質學校之「行政管理」向度，從「知識管



教育傳愛杏壇芬芳



國際教育交流



親師生聖誕節

理」、「人力管理」、「財物管理」、「績效管理」等四個項目指標，匯集行政、教師、家長及學生的思維，組成方案推動小組，共同研擬方案計畫，分析基本現況、擬定優質目標、訂定具體做法及展現優質成果，皆運用團隊合作優勢，共同營造優質的學校。

3. 管理經營 (conduct)

學校經營仰賴組織，有專業管理方能產生專業之效能，組織成員多元參與校務是注入教育的活水，發揮行政領導影響力，良善的社區互動，整合各方智慧，並掌握資源統整精神，妥善分配各項資源，以增進溫馨服務的效能；有效運用資源網絡知識管理，以發揮整合資源的功能；推動績效管理與創新學校經營管理，提升學校行政管理效能。

4. 催化學習 (catalyze)

基於「擁有學習力，就擁有競爭力」之理念，提供組織學習機制，推動教師專業學習社群；提供獎勵措施，以激勵成員學習意願；鼓勵成員吸納新知，促進組織催化學習，發展學校創新經營，使得學校成員同步成長、互助互惠、持續扶持及永續循環的有機生命體，本校方案即以催化學習為領導成員前進之動力核心，透過各種學習形成邁向卓越之成長動力，打造新湖品牌。

三、結果特色

(一)知識管理營運模式圖

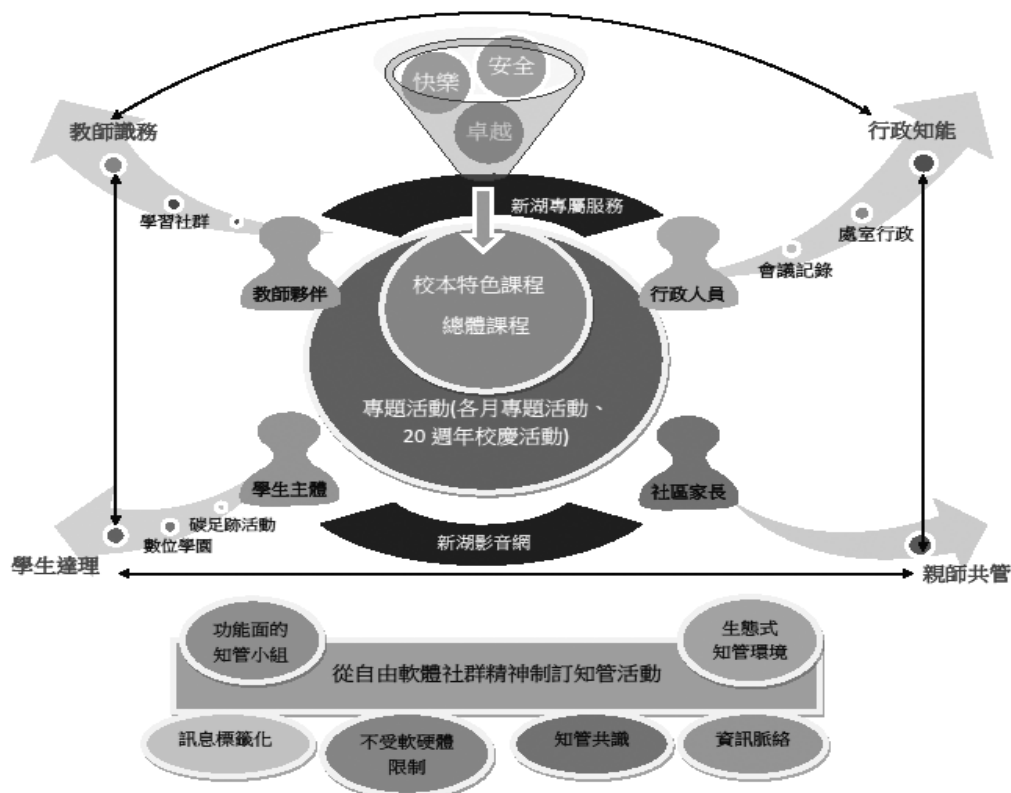


圖 2 知識管理營運模式圖

(二) 以CIPP評鑑模式架構「用心經營 品質管理」方案架構圖如下：

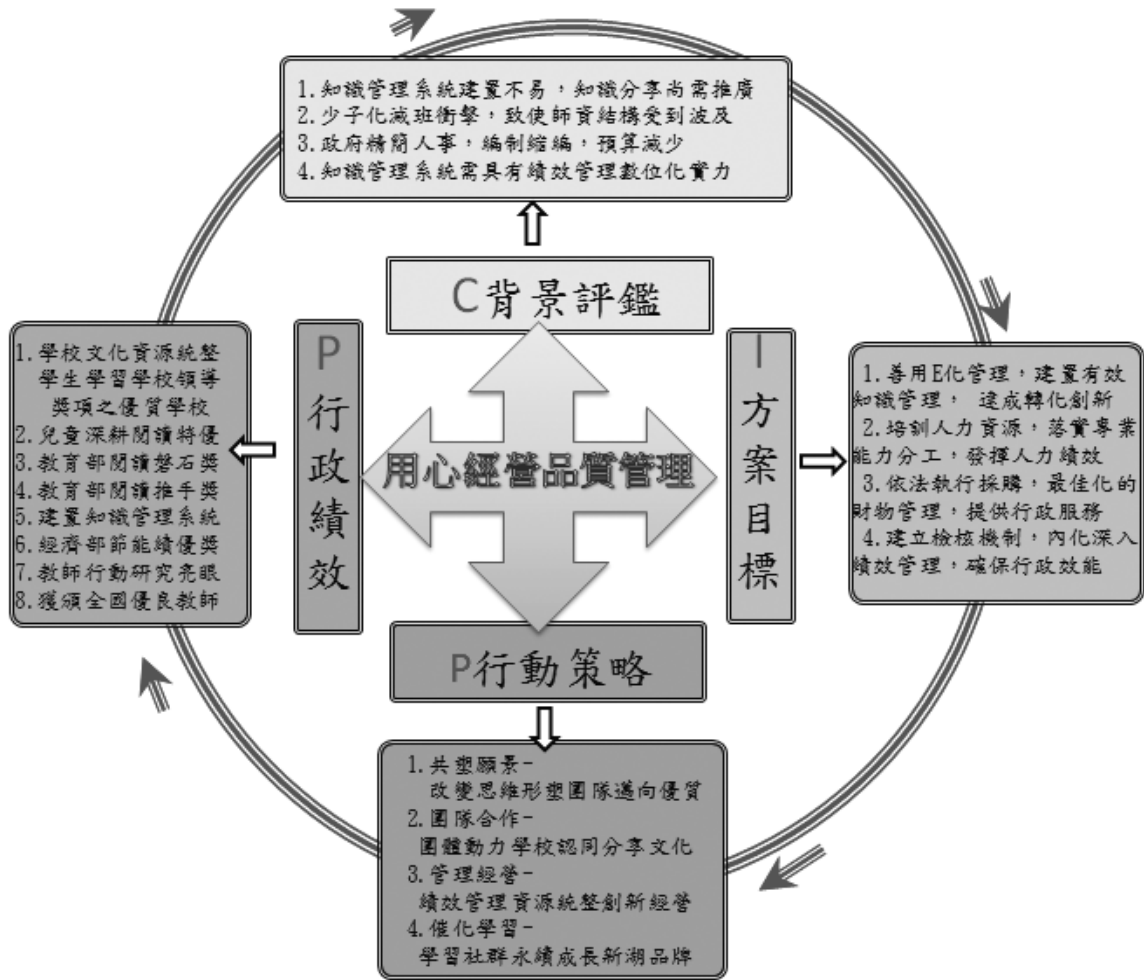


圖3 「用心經營 品質管理」方案 CIPP 評鑑模式圖

參、未來發展

學校行政管理應抱持企業管理之理念，仍以人性為基礎，在課程與教學廣納人文之內涵，各項資源與支援之統整能以全面品質管理 TQM (Total quality management) 之方式充分支援教學，孕育學生以生命教育為起點以完全學習為歷程、以終身學習為目標；茲以發表於教師天地 174 期 (民 100.10) 建國百年集 --- 學校責任化 談校園績效責任內文 --- 以「七心」經營學校一見證新湖國小「人性化」的績效管理 (廖文斌 P35-37) 作為本校闡揚績效責任，發揮管理績效之想法與歷程：

1. 教育是連續的歷程 -- 以上進心充實專業知能、以創意心革新教學方法。
2. 教育是教育愛的展現 -- 以歡喜心迎接每位學生、以同理心考量學生行為。
3. 教育是民主式的參與、團隊的合作 -- 以寬容心處理行政事務、以尊重心善待家長同事。



幸福臺北閱讀一百



悸動在新湖



閱讀精進年

4. 一個完滿的教育經驗 -- 以圓滿心成就教育志業。

這是前教育廳長劉真先生在一篇名為『教育家與教書匠』的文章提及，也經臺北市立師範學院院長毛連塹博士一再闡述，前人雖已遠，典型在夙昔，其所描繪教育人所應秉持的「七心」及兢兢業業的精神典範，是目前擔任學校教育者所應具備的專業素養。並融入行政管理的理念 --- 教師有專業、行政有尊嚴一方能臻至「品質是價值與尊嚴之起點」。

「教學創新、校園溫馨、家長熱心、行政用心、學習歡欣、社區關心」新湖人念茲在茲。善用 E 化管理機制，建置有效知識管理，以達成知識的轉化創新；規劃培訓人力資源，落實專業能力分工，以發揮優質的人力績效；落實依法執行採購，最佳化的財物管理，以提供效能的行政服務；全面建立檢核機制，內化深入績效管理，以確保卓越的行政效能。引領新湖團隊走進優質、卓越、精緻與創新的歷程，共同為教育注入活水，實踐「用心經營 品質管理」的目標。