

# 龍門大躍進 見樹又見林的 行政管理與實踐

## 評審的話

龍門國中以「多元、適性、卓越、均衡、創新」之核心價值做為校務發展及辦學目標，所營造的校園文化與學習氛圍，向學校行政管理擬定的重點方向邁進，使其成為學生家長心目中具有「前瞻性」、「永續性」及「多元性」的優質學校。該校在行政管理的方案主要聚焦在於龍門國中四「心」計畫，依據優質學校行政管理之四項指標：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，再落實人力管理及財物管理，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：建構 E 化管理機制，善用多元知識管理，達成知識的轉化創新。2. 人力管理：規劃培訓人力資源，適性專業知識分工，發揮優質的人力績效。3. 財物管理：落實依法執行採購，均衡全面財物管理，提供卓效的行政服務。4. 績效管理：全面推行檢核機制，內化深入績效管理，確保卓越的行政效能，績效卓越值得推廣。

隊參加101全中運國女組4x-100公尺

# 臺北市立龍門國民中學

王意蘭 金多齊 梁瑞隆 潘姿伶 林榮裕 吳玲珍 陶祥瑜 楊竣偉 宋佳靜

## 團隊介紹

發揮創意、重視專業、全心服務、追求卓越是本校團隊的最大特色。由領導績效著稱的王校長意蘭為首，帶領金多齊、陳功、梁瑞隆、潘姿伶、林榮裕、吳玲珍六位主任與陶祥瑜、楊竣偉、宋佳靜三位組長的行政團隊，結家家長會張申國、教師會劉慧豐兩位會長共同戮力合作，成就本次行政管理之優質學校卓越成就。

## 得獎感言

當組織成員有共同的願景時，便能激發潛能，發揮創意，積極策劃，朝願景努力邁進。對龍門國中的每一位成員而言，都有共同目標——以學生學習為中心的思維，使行政團隊、教師與家長間能無礙接軌，同心完成校務各項事宜，落實去完成每一件對學生有意義的事。

這一路打造優質龍門的過程中，由王校長意蘭帶領所有行政團隊以「一定要甘願做，歡喜受，有如過河卒子，逢山開路，遇水搭橋，勇敢以對，遇事正面解讀，逆向思考，成事確立方向，自此鏗而不捨——以感恩與精進之心，終身學習，終身反省」的心情，打造龍門國中成為一所行政團隊創意與e化兼具，專業與服務並重，績效與成果卓著的優質學校。

我們感謝評審的賞識，感謝所有龍門家人的付出，我們仍會秉持感恩的心情、優質的期許以及共同願景，使龍門不斷躍進，追求卓越。





## 摘要

臺北市立龍門國中建校八載，以願景「多元、適性、卓越、均衡、創新」之核心價值做為校務發展及辦學目標，所營造的校園文化與學習氛圍，已是家長心目中具有「前瞻性」、「永續性」及「多元性」的優質學校。優質的行政團隊運作使龍門接連獲得校園營造、學生學習等優質學校績效外，仍持續創新，不斷在行政管理上追求卓越，期望以提升學生優質學習及教師優質教學環境為優先，因此藉由龍門國中四「心」計畫，並參照優質學校行政管理之四項指標：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，再落實人力管理及財物管理，全面提升校務經營行政績效管理。

透過方案的執行，龍門國中不斷改善行政運作流程，持續多元創新工作思維，提升行政效能，達成龍門行政管理「見樹又見林」之服務績效，也因著親師生的滿意與肯定，使龍門國中優質品牌更加亮眼。

**關鍵詞：**優質學校、行政管理、龍門國中

**網址：**<http://210.243.35.7/tblog/blog/33>

## 壹、基本現況

### 一、設校歷史

龍門國中創立於民國 93 年 8 月 1 日，戴雪卿女士擔任第 1 任校長，校園建築與「市定古蹟黃宅濂讓居」融合為學校特色，使學校成為臺北都會校園建築設計的典範。第二任校長王意蘭女士於 95 年 8 月到任後，積極訂定學校圖像與修正學校願景，以「多元、適性、卓越、均衡、創新」核心價值做為校務發展及辦學目標。王校長自 95 年 8 月至 101 年 7 月 31 日 6 年在任期間，建立龍門成為一所有效能的優質學校：以學生學習為中心，深化全校師生對學校的認同感；強化行政管理制度，提升行政品質績效；激勵教師專業進修，帶動教師研發課程與教學創新；並建立以愛為先的校園文化，強化學生生活及品格教育；提供學生多元學習的舞臺，引導學生適性均衡發展；由是得以具體落實以愛為先的教育理想與發展。

97 年 5 月本校榮獲臺北市優質學校「校園營造」獎項。98 年 6 月本校榮獲臺北市優質學校「學生學習」獎項，是國中唯一獲獎學校。98 年 12 月本校榮獲首度舉辦的臺北教育 111 標竿學校認證。99-100 年榮獲教育部健康促進績優學校。

### 二、社區環境

本校位處人文薈萃的大安區，緊鄰大安森林公園，鄰近社區資源豐厚，如市立圖書館總館、臺灣大學、師範大學、國立臺北教育大學、國立臺灣科技大學、國立教育研究院、紅十字會等知名大學院校、文教機構林立。本校家長社經水準高，多為大學教授、公教人員、醫師、律師等專業工作者，對孩子的學習環境與品質相當重視，家長們不僅對孩子高度關懷，對學校也有高度期許。

為符應高素質社區環境及高標準的家長期待，本校在課程研發與教學實踐方面，引導學生往適性均衡的全人教育方向發展，以奠定具多元且堅實的學科基礎，及培養其熱愛生命的情操目標；在行政管理方面，重視學生、家長、教師的需求，隨時以學生受教權為最大考量，同時引進家長及社區的力量，提升教育品質及發展學校特色，整合內外部優勢條件，統整資源，致力學校行銷與品牌形象，注重教育專業、行政服務並力求創新，以成為學校永續經營的發展方向。

### 三、學校規模

1. 學校基本資料：校地面積 34,613 平方公尺，平均每生使用校地面積 20.36 平方公尺。樓地板面積 80885.7 平方公尺，平均每生使用樓地板面積 47.58 平方公尺。
2. 師生人數：設有普通班 48 班、學習加強班 1 班，身心障礙資源班 2 班，共計 51 班，學生人數 1621 人。



3. 教職員編制：100 學年度現行教師編制教師 113 人（含校長 1 人，導師 48 人，專任 43 人，兼任組長 11 人，兼任主任 4 人，資源班教師 6 人），師資學歷研究所（含博士）占 65%，大學占 35%；行政人員共計 19 人，工友 4 人，教練 1 人，總計 137 人。

## 貳、優質目標

### 一、背景分析

#### 1. 知識管理 e 化

- (1) 行政團隊建立 e 化管理及運用的共識，並能建立支援共享資訊作業平台，以減少人力奔波。
- (2) 新學校教師年輕化，對於 e 化作業系統運用普遍，配合度高。
- (3) 校內教師進修風氣盛，研究所學歷教師比例佔 65%，樂於研究與分享，自然形成專業社群組織。

#### 2. 人力管理專業

- (1) 行政團隊的管理採「凝聚共識，全員參與」模式，適逢大型專案或參訪活動，以「任務導向」「人人有責」為原則，互相支援與合作，若人力不足，則委請學校教師支援。
- (2) 家長會與學校各自訂定獎勵措施與辦法，對於行政人員、導師、專任教師等公開表揚，頒發獎狀或獎勵品。

#### 3. 財務管理健全

- (1) 學校校舍新穎，且為指標學校，除落實維護制度外，申請專案經費改善與安全有關的設施時，多能獲得積極正面回應。
- (2) 在節能減碳及綠色採購方面，能凝聚共識，確實辦理。

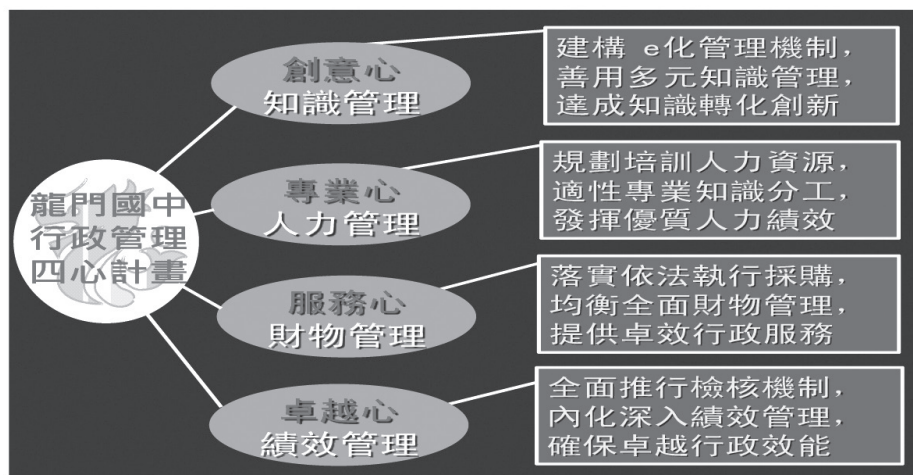
#### 4. 績效管理全面

透過全校性各委員會或工作小組積極運作，溝通管道順暢，行政團隊與教師能合作無間，同心完成校務各項事宜，依循「以學生學習為中心」的思維，落實去完成每一件對學生有意義的事。

## 二、具體目標

龍門國中因學校的優勢條件及多數家長對於學校事務的熱心參與及支持，同時教師配合度高及自信心強，因此在推動行政管理優質化並邁向卓越的方案過程中，我們同時掌握優勢與機會，並針對劣勢部分力求改進，摒除可能的威脅等，具體擬定目標與策略，落實執行與推動，必然有所成就與產出績效。因此，本校行政管理透過知識管理、人力管理、財物管理、績效管理等不同管理項目，訂出本校「四心」計畫，進行知識的 e 化與創新、人才的培訓與激勵、財物的管控與

整合，以達成全面品質提昇及績效導向的學校文化，使行政管理在見樹觀林的實踐層面上，達到優質與卓越。



### 三、具體作法

#### (一) 實施內容

為達成優質行政管理目標，本校自 95 學年度起，針對知識、人力、財物及績效等四管理項目，訂定四「心」計畫，期望能從「新」開始，從「心」出發。

1. 知識管理 -- 「創意心」的展現：透過建構 e 化管理機制，建構優質 e 化軟體設備，善用多元知識管理，期望能達成知識的轉化創新。

- (1) 依據校務發展計畫，建立知識 e 化管理制度，建構優質 e 化軟體設備，並以學生優質學習為優先，分期增購應用軟體，並進行教育訓練。
- (2) 行政及教學 e 化並充分運用資訊設備，辦理資訊素養研習及訓練，提升教職員工生資訊素養能力。
- (3) 充分利用數位化校園監視系統、校園出入管理系統、傷病 e 化管理系統線上報修系統、體適能填報系統及游泳檢測數據等系統回饋檢核功能，提升校務發展，健全管理成效。
- (4) 建置行政及教學資源庫、行政 e 化具體服務系統及推動行政流程 e 化，提昇行政效能，打造 e 化校園系統。
- (5) 依據校務發展計畫及優質學校實施計畫，訂定本校行政知識管理實施計劃，並訂定知識管理流程，建置知識管理資訊平台。
- (6) 透過內部及外部訓練，實施教職員工知識管理教育訓練，使學校成員均能熟練知識管理平臺之操作。
- (7) 發揮轉化創新的知識管理運用，善用各類教育網路資源，促進知識的傳遞與交流。





- (8) 透過領域教學研究會，主動成立教師專業社群等學習型組織進行知識管理與專業分享，儲存各項活動成果，達成知識保存、轉化與應用。
2. 人力管理 -- 專業心的發展：規劃培訓人力資源，適性專業知識分工，發揮優質的人力績效。
  - (1) 進用依法令及學校未來發展所需各類專長師資及專業人員，以維護學生教育品質、提升教師教學專業以及強化學校行政效能。
  - (2) 依學生學習及學校未來發展需求，針對特殊學生學習及適應申請特殊教師助理員，並為學校特色社團聘請學有專精指導老師。
  - (3) 定期辦理員工在職訓練，並依業務需求，鼓勵教職員工進修。
  - (4) 掌握個人專長與事業趨勢同步成長，鼓勵工作職務代理第 2 專長培育在職訓練，並依業務需求推派員工參加其他有助組織互動與個人成長訓練。
  - (5) 訂有各類工作準則與規範，定期進行員工管理考核，嚴謹確實執行教職員工管理考核。
  - (6) 落實考核機制，建立平時考核制度與記錄，另，申訴制度於網路公告，提供清楚明確之教職員工申訴機制。
  - (7) 訂有各類員工獎勵機制及辦法，期藉由獎勵，有效激勵教職同仁士氣。
  - (8) 透過績效管理有效激勵士氣並引導學校同仁正向積極發展。
3. 財物管理 -- 服務心的發揮：落實依法執行採購，均衡全面財物管理，提供卓效的行政服務。
  - (1) 透過學校中長程校務發展計畫，規劃重大修繕或工程，並進行節能設施之規劃。
  - (2) 訂有管理辦法，定期實施設備檢查及維護，建置網路報修系統、落實 e 化管理，專人專責維護設備及設施，有效節約能源，減少設備損壞率，降低學校經營成本。
  - (3) 依據「臺北市政府採購標準作業程序」建立採購流程標準作業程序，建立並善用開口合約或共同供應契約之採購機制。
  - (4) 依據「臺北市政府採購標準作業程序」採購流程標準化，落實追蹤控管，並優先採購環保標章產品，恪行節能減碳。
  - (5) 強化經費編列精確度，提升預算執行率，經費收支、分配及運用合理化、彈性化及透明化，妥善運用社會資源或專案經費，充實設施設備。
  - (6) 建立相關經費分析表並評估其績效，落實經費管控與運用。
  - (7) 建立 e 化財產管理及修繕辦法，落實管理機制，並力行節約，整合現有財物，建立各單位間之資源相互利用。
  - (8) 善用資訊設施，朝向簡化、自主化，確實做到自主化的財物管理。
4. 績效管理 -- 卓越心的追求：全面推動檢核機制，內化深入績效管理，確保卓越的行政效能。
  - (1) 經由民主機制建立學校願景及圖像，型塑滿足成員需求的學校願景，各項校務發展以及學校中長程校務發展計畫皆呼應學校願景。
  - (2) 校務工作以學生為主體，提供學生多元學習舞台，激發學生各項潛能；專業團隊合作辦理各類專案活動，鼓勵及倡導家長參與學校教育事務，發揮整體行政團隊組織效能。

- (3) 規劃辦理各類教師專業、行政增能與龍門親師學苑課程，鼓勵參與校外專業研習，充實教育專業，期能形塑學習型組織，提升個人在專長領域的探索與學養精進。
- (4) 透過年度工作檢核表，檢視工作成效，並作為來年訂定工作計畫之基礎。在學校承辦各項專案部分，召開專案業務會議，透過 PDCA，確認工作執掌，掌握工作績效。
- (5) 各處室依據中長程校務發展計畫，訂定年度計畫、處室工作計畫等，規劃校務工作，並透過各委員會與會議落實執行，藉由回饋檢核機制，加以檢討改進，並藉由外部檢核，了解各項工作執行成效。
- (6) 各活動、各類專案活動及每學年度結束時，依據 PDCA 評核表，檢討評估成效，供日後持續改進參考使用，以追求創新服務。
- (7) 每週召開主管會報，校長帶領各處室主任進行研討對話，落實各方案 PDCA 流程管理。處室相互提供資源，以跨處室合作方式完成大型活動方案，最重要的是，校長親自帶領教職員參與各項校務經營，全員參與的溝通模式，建立教師對行政人員的信任。
- (8) 透過學校願景、用心辦學，並落實及確實的考核校務發展及年度工作計畫，自 2006 年起，學校年年皆榮獲重要獎項，辦學績效卓著。

## (二) 創新作法

1. 建構行政 e 化系統及知識管理平台，內含行政管理、教師教學、學生學習、家長交流及學校行銷，達成全方位知識管理與分享。
2. 提昇教師及行政人力素質培訓，打造學習型校園，強化學校人員專業分工及服務，另外，家長志工，擔任社團指導教師、校園古蹟導覽義工、交通導護志工、圖書志工等，熱心參與校園事務。
3. 落實均衡財物管理，不僅有優質嚴謹的學生營養午餐及服裝採購，並能開源節流，充分靈活運用經費，達成全方位行政及教學支援。
4. 全面落實 PDCA 績效管理，以標準化作業流程提升下一階段成效，跨處室合作模式，透過 PDCA 績效管理，建立優質龍門品牌。
5. 建置 e 化傷病管理系統，協助教師掌握學生健康狀況，並能據以做為發展國際安全學校，建立安全校園之重要措施。







## 四、優質成果

### (一) 目標達成

《龍門大躍進—見樹又見林的行政管理與實踐》展現龍門求新、求變、務實與創意兼具，藉由各指標全方位發展，使龍門成為臺北市優質教育標竿學校。

#### 1. 知識管理展現創意心

- (1) 建立優質學生學習平台，提升多元學習效能：包含圖書管理系統，網路閱讀心得投稿軟硬體（NAS 伺服器）系統，臺北教育 111 管理系統，學生網頁及教師部落格等平台，以及建置 e 化生涯發展教育教室等。
- (2) 提供教師便利的資訊設備，提升教學效能：2007 年爭取建置大安區國中唯一數位攝影棚，2011 年通過數位化互動情境教室專案，另逐年建置班班有單槍，並分批購置活動 e 化教學設備資訊車。
- (3) 建立高效能 e 化的管理軟硬體系統、支援行政進階管理：建置網路硬碟分享平台，進行知識管理與分享，各學習領域教學部落格，便利教學資源轉化與再利用；網路簡訊平台，提升行政管理效能，數位化校園安全網路監視系統，校園電力監量需量監視器提升行政效能。
- (4) 推動數位化典藏，提升知識管理效能：建置本校國際交流紀錄電子檔並為創意花燈得獎作品建立數位檔，提升數位寫歷史的深度與廣度以及資料保全完整度。
- (5) 透過教師學習型組織與 e 化平台，推動教師專業成長與創新：利用導師會議、教學輔導教師及教師專業發展評鑑制度，建立教師專業分享。
- (6) 資訊專業成長，建構數位校園：辦理教職員工資訊素養及知識管理運用教育訓練，提升全校資訊運用能力，熟練知識管理平台運作，以利知識轉化與創新。

#### 2. 人力管理發展專業心

- (1) 進用學校發展所需教育人員，建立優質龍門團隊：本校至 100 學年度正式教師師資比例達 94.6%，每位教師皆是專業授課，比例達 100%。
- (2) 鼓勵教師自我成長與專業進修：本校教師具有博碩士比例達 65%，正在進行博碩士學位進修教師則有 16 名，占所有教師比例 14.2%。發展教師研習自我檢核表，檢核瞭解個人專業成長空間。
- (3) 落實嚴謹確實的教職員工管理考核、出缺勤管理以及獎勵制度：本校校長與各級主管對所屬人員均能依權責切實督導考核。
- (4) 多元激勵教職員工士氣機制，激發教師專業熱忱，鼓勵教師正向成長：表揚績優教師及導師，透過家長會獎勵機制，頒予獎金鼓勵指導學生參賽得獎及個人參與教師專業表現之表現優異人員。

(5) 增加教職員工生緊急應變能力，建構安全校園：每學期規劃預警及無預警複合式防災教育演練，落實規劃與進行防災教育訓練。

### 3. 財務管理發揮服務心

(1) 依計畫進行學校設施更新維護：民國 95-101 年度逐年進行校園整修工程及安全環境的提昇。

(2) 透過依法之採購標準作業程序，促進執行率之提升：本校 2009-2011 年，辦理政府採購電子領標及投標執行率 100%。

(3) 精準預算力 -- 實質有效的經費編列與執行：妥善爭取教育局專案統籌經費，積極爭取教育部及教育局補助或委辦計畫經費，以協助學校充實各項設備及改善設施。

(4) 運用 e 化管理，落實財產管理：定期進行盤點，維護財產、物品及學校設備措施。

### 4. 績效管理展現卓越心：

(1) 辦學績效卓越，深獲家長、社區肯定：教師專業提升，師生在各類競賽獲獎無數，自 96 學年度至 100 學年度，連續五年額滿。

(2) 建置傷病 e 化管理系統，掌握校園安全：藉由傷病 e 化管理，建立人與人間、人與環境相互『尊重』的核心價值，建構一個安全的校園環境。

(3) 經由數據呈現，了解計畫推動成果：圖書借閱推廣活動、游泳檢測及體適能檢測，透過 PDCA 模式，檢討教學成效，提升教學品質。

## (二) 創新成果

1. 透過開源節流，靈活運用款項，提升財物管理的成效：本校辦理游泳池委外經營增加收入，並節省經費，加強宣導並落實節能教育，節約用水用電。
2. 教師教學創新與行政管理相輔相成 -- 健康促進績優學校：本校自 95 學年度起，以學校願景為依據，提供學生多元化、適性化之學習環境及學習目標，積極參與健康促進學校推動業務，以課程介入，活動介入教育策略，執行推動。
3. 提升教育專業心，落實教師專業發展 -- 導師聘任制推動：訂定導師聘任制，由正式教師擔任導師，以維護學生學習品質，提升班級經營成效。
4. 健全財物管理 -- 優質採購招標流程：本校建置完善的採購招標流程，平均一年約有 12 件，過程嚴謹，獲教育局讚許。
5. e 化管理 -- 從「好」到「優質」的臺北教育 111：在 2009 年度臺北市教育 111 標竿學校首波認證中，本校達到授證的殊榮。在 12 年國教導航與教育永續性的思維下，本校於籌集經費規劃建置閱讀網站的同時，納入教育 111 的管理網頁，精簡人力和提高管理便利性，也開創了臺北教育 111 e 化管理的先河。
6. 專業心、服務心的展現，深獲家長及教師認同：本校自創校以來即邀請教師會長及家長會長參與每月一次的組長以上行政會議，而教師會與行政團隊互動良好，積極參與校務，共

同為追求學校正向發展而努力。

7. 從優質校園營造，學生學習到永續校園的行政管理模式：2008 年本校在僅僅創校 6 年就獲得優質學校 - 校園營造的獎項，2009 年獲得學生學習，憑藉的不只是優質的校園建築與各類活動，全體教職員工生都是從「心」開始，全「心」出發，到用「心」管理經營美麗新校園，讓龍門國中永續經營，獲得青睞。我們的努力與行政服務的用心，展現輝煌的績效，亦吸引來自臺灣及海外如大陸、澳門、新加坡、美國等教育參訪團體前來觀摩取經，從 2006 到 2011 年有超過 50 個教育參訪團體，觀摩龍門校務經營成效。

創新成果 ~ 行政管理、教師教學及學生學習的完美結合		
		
行政與教學結合 ~ 健康促進	專業心 ~ 導師專業分享	創意心 ~ 教育 111 管理系統
		
服務心 ~ 行政管理全面參與	社區合作 ~ 危機演練	績效管理見成果 ~ 參訪不斷

## 貳、申請書特色

### 一、理念特色：

本方案中心理念以提升學生優質學習，教師優質教學為優先，結合學校願景全方位考量建構優質軟硬體設備，全員參與模式多面向發展。

### 二、過程特色：

親、師、生、行政、志工、社區共同投入、全員參與，以 PDCA 模式檢核計畫執行效能為本方案成功最大之處。



### 三、結果特色：

教師教學與行政管理結合；學生學習透過 e 化管理強化回饋機制，展現學習成效；財物管理健全，經費運用靈活使校務全面發展；運用 PDCA 模式，隨時檢核修正，強化行政效能；最重要的是，透過全員參與模式，讓親、師、生、行政、志工、社區共同合作，建構出優質龍門團隊。

### 參、未來發展

本次龍門在行政管理的優質成果，來自於參與校園營造及學生學習優質學校評選後，確實掌握學校發展的可能性，提出計畫，積極推動，力求卓越，因此，在優質行政管理支持下，如何協助教師發展課程教學以及結合家長、社區的力量，營造專業、溫馨、和諧的優質龍門，將是未來努力的方向。

#### 1 在教師專業發展方面：

透過知識管理，強化教師教學專業保存、分享與應用能力，形塑教師學習共同體之專業發展氛圍；透過數位化教材製作，發展校本創新教材，提供學生多元學習內容，提升學生學習興趣，達成以學生為學習主體之學校願景。

#### 2 在親、師、行政全方位合作方面：

行政管理優質，除了有最佳的行政團隊，依據學校願景，訂定計畫，透過 PDCA 模式，檢核成果，不斷精進外，教師、家長與社區對於團隊的認同，共同參與，對於學校優質發展，有正面影響。我們期望，未來能在優質行政管理基礎上，有效整合各方資源，使教師、家長、社區的力量，能善用及創造，使優質龍門，不只優質，更是邁向卓越。