

第一章 緒論

二十一世紀為知識經濟的時代，當智慧資本取代勞力資本成為企業的主力資產時，無法因應高度競爭與快速變遷的傳統企業經營理念及策略，必須有效轉型，才能確保永續經營(張明輝，2001)。因此，人才的網羅成為企業間的競爭關鍵，而競爭範圍亦由國內區域性延伸至國際間，高品質人才是各企業爭相延攬之對象，此有賴於優質教育的培育，更突顯教育對人才培育的重要性(桂紹貞，2007)。

教育是促進政治、經濟、社會發展的原動力，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。吳清基(2005a)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，例如：英國政府為提昇教育品質，於1997年提出涵蓋未來五年發展計畫的「卓越學校」(Excellence in Schools)教育白皮書(張明輝，1999：197-202)；1998年英國又試辦「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(吳清山、林天祐，2003)。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(張明輝，2003)；2002年美國針對原藍帶學校的缺失，提出新的「沒有孩子落後—藍帶學校計畫」(No Child Left Behind-Blue Ribbon School Program)，以「卓越」(excellence)及「均等」(equity)的核心理念，提高學生的學習成就及促進教育機會平等，讓所有學生都卓越，所有學校都卓越(王巧媛、余學敏、謝勝隆、徐作蓉，2005)。

同樣地，我國從1994年開始，亦有相當多的教育改革政策，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」等，桂紹貞(2007)指出，自1994年我國推

動教育改革以來，除軟硬體方面，在既有的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。張明輝(1999)回顧各先進國家及我國學校教育革新的相關政策制定、策略發展及具體革新措施，發現隨處充滿改革、挑戰、突破與創新，而我國學校教育革新之發展趨勢有：1. 實踐公平與卓越的教育目標；2. 培養學生具備關鍵學習能力；3. 持續提昇學校教育品質；4. 提供學生安全的學習環境；5. 建立學校教育夥伴關係；6. 增進學生及家長的教育選擇權；7. 加速推動科技與資訊教育；8. 創新教材編選和改進教學評量等，這些教育革新政策不但致力於培育國家卓越的人才，使未來學校呈現樂觀與希望，更為二十一世紀的教育構築出優質、卓越、精緻、創新之願景。

據此，本研究以「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例」為題，進行相關研究與探討。首先，就優質學校中的行政管理向度及其中的知識管理、e化管理、品質管理與績效管理四項指標進行文獻探討，作為架構研究的理論基礎；其次，以問卷調查、實地訪談瞭解現況，驗證理論；再者，依研究結果進行討論與結論；最後，提出研究的發現與建議，以作為推動臺北市優質學校行政管理向度之評鑑指標等政策制訂、執行與修正之參考。

本章共分為五節，第一節介紹研究動機與目的，第二節說明研究待答問題，第三節為重要名詞釋義，第四節為研究方法與步驟，第五節則說明研究範圍與研究限制。

第一節 研究動機與目的

本研究旨在探討臺北市優質學校評鑑指標—以行政管理向度為例，茲將研究動機與研究目的分述如下：

壹、研究動機

一、瞭解臺北市優質學校行政管理向度之內涵與現況，作為評選優質學校之參考標準

「優質教育」是一種紮根的教育，其作為是要提供給孩子「適性」發

展、「潛能」發揮的機會，讓學生都能人人就其資質，然後「盡」其潛能的發展，把孩子的「潛能性」化成為「實在性」，亦即，幫孩子「知自己」，「把每個孩子帶上來」。臺北市是全國首善之區，是我國邁向國際化、現代化的領航，教育工作的發展和改革必須掌握正確方向，打造優質教育環境，培育適性全能的人才，才能奠基國家競爭力，使臺北市在廿一世紀成為國際大都會。因此臺北市政府教育局乃研發優質學校指標作為各級學校經營之依據(臺北市政府教育局，2004)。

吳清基(2005a)指出：一所優質學校係指學校在校長的領導、學校的行政與管理、課程發展、教師教學、學生學習、全體教職員之專業發展、資源統整、校園營造以及學校的文化和價值等各方面均有良好的績效，並與精緻教育追求「卓越、績效、科技、創新」的教育取向是若合符節的。

歸納臺北市政府教育局與學者專家共同研發之「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」(2004)發現，教育指標之意義是作為評估教育運作之預期結果的具體項目及描述教育系統重要特徵的具體事項。優質學校指標的發展與建立，係以「輸入—過程—輸出」系統模式作思考，從學校行政領導開始，透過學校全員參與運作，形塑學校文化，進而達到經營優質學校之目標。「輸入—過程—輸出」系統模式之內容包括：

1. 輸入要項：領導（道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導）。
2. 過程要項：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、學校文化。
3. 輸出要項：優質學校。

綜合而言，臺北市優質學校指標向度共包括九大項，分別為：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。96年度臺北市優質學校的評選，經過嚴謹的初審、複審及決審三階段，最後從153所學校253件方案中，評選出經營成效卓越的28所學校、35件優質學校方案。其中在「行政管理」指標向度上獲獎的學校均以行政管理為主軸，採用「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」、「績效管理」的四項發展指標展現積極的執行力，其在行政管理向度上的用心經營，是推動學校邁向精緻教學、創新經營、優質環境、卓越發展及未來學校之願景的動力。

因此，瞭解臺北市優質學校行政管理向度之內涵與現況，作為評選優質學校之參考標準，乃本研究動機之一。

二、探討優質學校行政管理向度中的知識管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考

Koenig 和 Srikantaiah 指出，知識管理是一系統化的過程，以協助組織確認重要的知識，並為人員建立空間和系統以利他們分享知識並創造新知識，同時以在未來可利用的形式來獲取、蒐集和管理最佳實務及有用的資訊，進而將資訊、知識和最佳實務移交給需要的人(引自吳清山、黃旭鈞，2006)。吳宗立、張順發(2002)認為，知識管理乃是組織運用資訊科技，並配合領導與策略、組織文化、績效評核等特性和活動，對組織中的知識進行取得、儲存、移轉、分享、創新的過程，以進行知識循環的管理，促進組織知識的不斷創新與再生，提高組織的生產力，增加組織的資產，並藉此提昇組織因應外部環境的能力，及不斷自我改造的能力。

張明輝(2005)在「優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化」一文中即指出，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為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。2003年黃秀君的研究發現，採用「知識管理」的學校經營策略，不僅提高學校行政效率，提昇教師教學品質，對於知識的創新相對的有所助益(引自邱馨儀，2006)。謝文全(2004)也認為組織的發展有賴組織知識的創造與更新，而要做好組織知識的創造與更新，就須做好知識管理。教育主要目的之一就是在傳授與創造知識，因此教育領導人更應該重視知識管理。

因此，探討臺北市優質學校行政管理向度中的知識管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考，乃本研究動機之二。

三、分析優質學校行政管理向度中的 e 化管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考

張明輝(2005)指出 e 化管理包括資訊科技的應用及網路科技的應用兩方面，在資訊科技的應用方面，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。在網路科技的應用方面，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，可運用網路的即時性進行資源共享，並設置學校行政資料庫，進行專業性的規劃、管理及應用。

建構數位化的學校內部行政管理系統與學校外部的資源支援系統實為當務之急，對於學校教學、活動與行政業務，提供「經濟的、有效的、完備的、適切的」服務、協助與研究發展，方足以奠定學校「品質管理、知識管理、績效管理」的堅實基礎(臺北市政府教育局，2004)。透過 e 化管理，可使學校行政事務之推展更具效能與效率，不但可提高行政效率、提昇教學品質、營造專業成長環境，更使得在科技的校園環境中，減少校園處理事務性工作的負擔，並培養教職員工生的資訊運用能力，快速、有效、精確的處理日常事物，以及分享和傳播各種校內外訊息。

因此，分析臺北市優質學校行政管理向度中的 e 化管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考，乃本研究動機之三。

四、探究優質學校行政管理向度中的品質管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考

吳清山、黃旭鈞認為品質管理(quality management, QM)是對組織產出品質的管制、保證與提昇的歷程，與品質保證(quality assurance, QA)、品質管制(quality control, QC)、統計品質管制(statistical quality control, SQC)有密切關係，並隨內涵的擴充，發展出全面品質管制(total quality control, TQC)與全面品質管理(引自謝文全，2004)。林天祐(2004)指出品質管理是維持與持續提高滿意度的原理原則與方法，其要點包括：維持滿意度、提高滿意度、帶領風潮。維持滿意度就是追求品質，提高滿意度就是追求卓越，帶領風潮就是追求創新、建立特色。

De Jager 和 Nieuwenhuis(2005)嘗試將全面品質管理(TQM)之概念應用於教育上，並指出關鍵的三大原則分別為：1. 領導(leadership)；2. 科學方法與工具(scientific methods and tools)；3. 透過團隊合作解決問題(problem-solving through teamwork)，此三大原則彼此相互結合，組織成一個整合系統，並於交集處形成「組織氣氛」(organizational climate)、「教育與訓練」(education and training)以及「意義化的資料」(meaningful data)，核心精神在於為顧客提供服務(customer service)。因此，學校實施品質管理除了要求全員參與對教育品質負責外，核心精神就在為學生(顧客)提供教育服務，透過不斷蒐集、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，如此可建構學校品質之願景或圖像，還能改善學校績效品質，為品質文化的變革賦予動力。

因此，探究臺北市優質學校行政管理向度中的品質管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考，乃本研究動機之四。

五、闡述優質學校行政管理向度中的績效管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考

張淑美(1996)將績效管理的意義界定為運用各種控制、管制效率的方法，以及評估和考核效率、效能和績效的技術，以達到組織整體目標為目的。績效管理涵蓋個人、團隊、組織等不同層面，它最重要的工具包括規劃會議、規劃與發展討論以及日常領導。當任務是由團隊、部門或組織所主導時，就需要召開規劃會議；至於規劃與發展討論通常是在個人層面進行。在這兩者之上是日常領導，它是績效管理能否有效發揮的基石；如果領導能力不佳，規劃與發展討論幾乎註定會失敗(余佑蘭譯，2002)。綜上所述，績效管理之目的在於有效運用績效管理技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度不斷地提昇，達成組織預期之目標。

謝文全(2004)指出平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)係由管理大師 Kaplan 和 Norton 於 1992 年所提出，是一項強調平衡與量化，並將績效衡量指標與組織策略結合的績效管理制度。所謂「平衡」係指兼顧之意，所謂「計分」即追求量化，因此這是一個強調平衡與量化的管理制度，

既是一種績效評估制度，也是一種策略管理制度，從廣義的角度看，這也是一個計畫的技術。優質學校的績效管理必須重視過程與結果，兼顧質與量的均衡，運用績效管理策略達到學校教育目標，例如：以平衡計分卡作為組織之績效管理制度，可從不同的角度(外部面有財務及顧客，內部面有內部業務流程及學習與成長)來思考學校整體的發展方向，使學校績效能於近程與長程目標間取得均衡，又可以兼顧過去結果與未來的績效平衡，確保優質學校的永續發展。

因此，闡述臺北市優質學校行政管理向度中的績效管理指標之內涵與現況，作為修正優質學校評選制度之參考，乃本研究動機之五。

貳、研究目的

依據上述之研究動機，本研究之研究目的歸納如下：

- 一、瞭解優質學校行政管理向度及其中的知識管理、e化管理、品質管理與績效管理四項指標之內涵、現況及相關研究之看法。
- 二、探討不同背景變項在知覺知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標及績效管理指標之差異情形。
- 三、分析知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標及其分向度之相關情形。
- 四、驗證優質學校行政管理向度的知識管理、e化管理、品質管理與績效管理四項指標之適配度。
- 五、根據文獻探討、問卷調查、專家訪談等研究結果，提出優質學校行政管理向度之具體建議，俾供主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。

第二節 研究待答問題

本研究旨在探討臺北市優質學校評鑑指標—以行政管理向度為例，期望藉由探討臺北市優質學校行政管理向度與其評鑑指標之內涵與現況，找出評選優質學校之參考標準。

依據上述研究動機與研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、瞭解臺北市公私立國民中小學學校行政人員對優質學校行政管理向度中的知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標之內涵及現況的看法為何？
- 二、探討臺北市公私立國民中小學學校行政人員之性別、年齡、最高學歷、現任職務、服務年資、學校屬性、學校類別、學校規模，在知識管理、e化管理、品質管理及績效管理四項指標上得分是否有差異？
- 三、分析臺北市公私立國民中小學學校行政人員在知識管理、e化管理、品質管理及績效管理各指標及分向度得分之相關情形為何？
- 四、驗證優質學校行政管理向度之知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標的適配度為何？
- 五、探究臺北市優質學校行政管理向度獲獎學校校長對知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標之內涵的看法及相關意見為何？

第三節 重要名詞釋義

為使本研究所探討之問題概念明確化，避免混淆，茲將本研究相關之重要名詞加以釋義，分項臚列如下：

壹、優質學校

「優質」這個辭彙到晚近才有「質量優良」之中文解釋；而過去原本將"quality" 一詞譯為不帶優劣判斷的「品質」，也在《英漢大辭典》出版後，增加了「品質」及「優質」兩種意義。從中英文對「優質」的解釋可知：優質可用以形容人、事、物之本質或品質超越、特出，在質與量方面均具有高品質，因而有優異的成績或貢獻。

本研究所稱「優質學校」(quality school)係指學校在校長領導、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九大向度上均有良好的績效，不僅能秉持合於教育理念的學校願景，為學生提供良好而整全的教育，達成預期之教育目標，更要能符合或超越使用者的教育、生活和學習需求，成為提供優良教育品質的學校。

貳、評鑑指標

教育指標之意義是作為評估教育運作之預期結果的具體項目，及描述教育系統重要特徵的具體事項。優質學校評鑑指標的發展與建立，係以「輸入—過程—輸出」系統模式作思考，從學校行政領導開始，透過學校全員參與運作，形塑學校文化，進而達到經營優質學校之目標。

1. 輸入要項：領導（道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導）。
2. 過程要項：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、學校文化。
3. 輸出要項：優質學校。

參、行政管理向度

本研究所稱「行政管理向度」係指能掌握四大指標：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向度策略，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，即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學校行政管理向度所強調之核心重點。

肆、知識管理指標

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。

學校教育人員為知識工作者，透過對知識進行蒐集、組織、儲存、傳播、轉化、分享、運用與創新，提昇學校行政效能。本研究所稱「知識管理指標」係指臺北市公私立國民中小學學校行政人員在知識管理指標量表的得分情形。學校行政人員在本量表之得分愈高者，代表其對知識管理指標所知覺的符合或幫助程度愈高。具體的知識管理指標量表之內容包括：

一、活化學校知識管理部門或組織：

如成立知識管理推動小組，專責規劃知識管理的流程與期程，透過成效考核指標與獎勵制度，建立學校知識分享之文化。

二、培訓學校成員具備知識管理素養：

如強化成員之知識管理理念，並辦理相關研習及成立學習社群與社團，或進行知識管理的行動研究。

三、建置利於知識管理的校園環境：

如建置校園網路環境、線上教學平台與學習系統，充實校園知識資料庫，並設有專人負責網頁之維護與更新。

四、建立學校知識庫及分享應用平台：

如建置各處室、各教學領域及各班級之網頁、部落格、知識庫與分享平台等，教師亦可製作個人教學互動網或部落格，以建構校園知識地圖檢索系統，方便查詢與管理相關資訊。

五、建立知識轉化與創新的機制：

如建立各學科(領域)之教學模組，定期辦理教學成果發表、展示與相關研習，增進專業分享及學習，同時進行行動研究或課程發展，以創新知識；行政人員定期將承辦業務燒錄光碟存檔並列入移交，並將相關資訊分享全校同仁，促進知識轉化。

六、整合或連結校內外發展知識管理能力：

如與同級學校、大學、產業界建立策略聯盟、夥伴關係或合作關係，又如運用教育行政機關現有教學資源網站及開闢校內電子佈告欄，使校內外訊息快速流通。

伍、e化管理指標

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，為教學活動與行政業務，提供「經濟、有效、完備、適切」的服務、協助與研究發

展，方足以奠定學校「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。

本研究所稱「e 化管理指標」係指臺北市公私立國民中小學學校行政人員在 e 化管理指標量表的得分情形。學校行政人員在本量表之得分愈高者，代表其對 e 化管理指標所知覺的符合或幫助程度愈高。具體的 e 化管理指標量表之內容包括：

一、建立學校 e 化管理的組織制度：

如訂定 e 化管理配套措施及軟硬體設備管理與維護制度，此外，亦可發展 e 化種子團隊、資訊社群與資訊夥伴團體等。

二、充實優質的 e 化管理基礎環境：

如充實基礎電腦設備與建構校園有線及無線之資訊網路環境，並設有專人與組織負責維護、管理等事宜，此外，配合校內資訊發展計畫，編列固定預算比例，充分建置安全及有效的 e 化環境。

三、建置 e 化管理的行政與教學資源庫：

如整合校內外行政與教學網站資源，將教學相關活動上網及資訊融入教學之創新模式，活化教學資源分享與交流；另外，建置校務行政電腦化系統，整合行政資料，形成行政單位橫向與縱向數位化管理模式。

四、提昇人員 e 化管理的進階資訊素養：

如辦理與鼓勵教職員參與校內外資訊專業成長研習、資訊科技應用能力研習及素養之評鑑、鼓勵教職員工參加資訊能力相關證照考試等。

五、達成具體的 e 化管理的層級廣度：

如在校務、學務、總務、人事、圖書館等單位，建立文書檔案電腦化機制、成績管理系統、學生出缺席管理系統、校園監視錄影及門禁管理系統、人事資料管理系統及數位化圖書資料管理系統等。

六、建立 e 化管理績效回饋的檢核機制：

如縮短與簡化行政業務的作業時間與流程，減少業務移交或轉銜的疏漏，提高行政作業結果之正確性，並精簡組織編制員額，便捷橫向與縱向的業務聯繫。

陸、品質管理指標

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。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。

本研究所稱「品質管理指標」係指臺北市公私立國民中小學學校行政人員在品質管理指標量表的得分情形。學校行政人員在本量表之得分愈高者，代表其對品質管理指標所知覺的符合或幫助程度愈高。具體的品質管理指標量表之內容包括：

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。

柒、績效管理指標

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。

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。本研究所稱「績效管理指標」係指臺北市公私立國民中小學學校行政人員在績效管理指標量表的得分情形。學校行政人員在本量表之得分愈高者，代表其對績效管理指標所知覺的符合或幫助程度愈高。具體的績效管理指標量表之內容包括：

一、訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：

如透過校內外競賽及活動，展現學生作品與卓越表現；鼓勵教師進行行動研究以創新教學，定期發表及分享研究成果；募集與應用社會資源，協助學校充實各項設備，同時定期整理書面及電子檔案等。

二、規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：

如規劃優質的在職進修計畫與教師教學輔導機制，以提昇同仁的專業素養並促進其相互支援學習，亦建立不適任教職員工之合法合理的處理機制，同時依據民主機制訂定相關辦法，並據以實施，適時檢討修正不合時宜或窒礙難行之辦法。

三、建立績效管理制度落實績效管理執行：

如建立學校各項標準作業流程，透過管控公文流程、定期彙整成果及定期維修保養設備等，充分掌握時效、檢討績效與留有記錄，對於預算方面，能強化編列精確度，以提昇預算執行率。

四、強化會議功能評估績效管理機制：

如重要會議邀集公正人士與會，於會議中落實民主精神，建立順暢溝通管道，並可利用視訊會議，達到即時溝通之目的；會議後之紀錄應建檔與追蹤列管，並確實執行會議決議，同時追蹤執行成效。

五、善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式：

如將教職員服務成績考核反映於職務安排與年終考核上，並讓同仁參與學校願景與目標之擬訂，以凝聚共識，此外，鼓勵教職員工愛惜與維護教學設施與設備，遵守工作學習紀律，針對服務績效優良者，則公開推薦予以表揚。

六、運用績效管理策略達到學校教育目標：

如處理各處室間的行政溝通障礙，以進行密切合作，並規劃完善的人力資源，據此進用人員；提供親師生完善的學習資源支援體系，同時瞭解師生、家長與一般大眾對學校的滿意度；經由適時的組織再造與適當的經費運用，符應學校經營需求，並達到永續經營之目標。

第四節 研究方法與步驟

本研究首先針對研究主題，致力於蒐集且詳細閱讀國內外相關書籍、期刊、博碩士論文、電腦資料庫檢索等文獻資料，就理論基礎、研究歷程、方法及結果等加以分析彙整，俾求充實與研究主題相關之知能，奠定研究理論之依據，並作為發展研究工具之基礎。本研究之相關文獻，乃透過「國立教育資料館資料庫」、「中華民國期刊論文索引」、「教育論文線上資料庫」、國立政治大學與國立臺灣師範大學圖書館之光碟資料庫系統中的「ProQuest 線上全文影像資料庫」、「EBSCOhost 資料庫檢索系統」、「ERIC 教育資料訊息中心光碟」，以及國家圖書館之「全國博碩士論文區」等查詢系統，進行資料檢索，主要在探討臺北市優質學校行政管理向度及其中的知識管理、e化管理、品質管理、績效管理四項指標之內涵與相關之研究，其探究分析之結果，作為本研究架構及實徵調查之依據。

本研究透過問卷調查、專家訪談等方式進行研究與資料整理，並提出研究實施步驟如圖 1-1。茲分為研究方法與研究實施步驟說明如下：

壹、研究方法

本研究之研究方法包括問卷調查(questionnaire survey)及專家訪談，用以瞭解學校行政人員對臺北市優質學校行政管理向度及其中的知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標之現況與看法；再透過統計方法之分析，驗證四項指標的適配度，以期提出評選臺北市優質學校之具體建議與作法。

一、問卷調查

本研究依據文獻探討編製出「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例調查問卷」，在經過專家意見調查問卷分析，以及正式問卷回收整理、統計分析後，進行綜合討論，提出本研究之結論與建議，俾供主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。其相關內容分別說明如下：

(一)進行專家意見調查問卷分析及編製正式問卷

本研究由指導教授推薦8位學者專家作為專家意見調查問卷之研究樣本，進行專家意見調查。專家意見調查問卷回收後，依據專家意見修正問卷題目，以發展、形成正式問卷，並進行正式問卷的施測工作。正式問卷以臺北市公私立國民中小學學校行政人員為研究對象，依據臺北市政府教育局彙編之各級學校名錄，採取抽樣方式進行，預計抽取630位臺北市學校行政人員作為研究對象。

(二)資料整理與統計分析

正式問卷經回收後，首先進行問卷篩選，再將有效問卷進行編碼、資料登錄，並以描述性統計進行資料檢核，在確定資料無誤後，立即進行資料處理與統計分析。而後依據統計分析之結果，進行待答問題之討論，撰寫本研究論文之綜合討論及結論與建議，以達成本研究之研究目的。研究論文初稿完成後，再次與指導教授討論、修正，確定論文內容後提出論文口試，經論文口試委員及指導教授之修正與建議，隨後付梓完成論文。

二、專家訪談

為瞭解獲獎學校校長對臺北市優質學校行政管理向度及其中的知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標之看法，故進行

專家訪談，以期更深入瞭解、驗證優質學校行政管理向度及其四項指標之相關內涵與適配度，最後提出結論與建議，俾供主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。

貳、研究實施步驟

一、確定論文方向並擬定研究主題

經由研究旨趣、蒐集相關文獻資料後進行初步探討，並與指導教授討論修正，進而確定本研究主題為「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例」，進行本研究計畫。

二、文獻探討與分析

針對本研究主題之相關著作、期刊、論文、研究報告、研究方法、研究歷程、研究結果等文獻資料進行檢索閱讀、詳細分析與彙整，並作成文獻之歸納與分析，以為本研究立論之基礎。

三、建立研究架構

歸納所蒐集的文獻資料與分析之結果，據以建立本研究之研究架構。

四、編製研究工具

參考並歸納國內外相關之研究，並經由文獻之綜合整理分析，編製本研究調查問卷及進行專家意見調查。

五、實施調查研究

根據專家意見調查，修改研究問卷，完成「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例調查問卷」，並選定樣本進行問卷施測。

六、問卷回收整理與分析歸納

進行問卷回收、整理、編碼與登錄，問卷所得之量化資料，以 SPSS(Statistical Package for Social Science)14.0 版、LISREL(Linear Structural Relationship)8.71 版統計套裝軟體進行資料分析與整理，以為後續解釋、專家訪談之依據。

七、進行專家訪談

依據文獻探討之結論，為期理論與實務之兼融，復經由指導教授之推薦，邀集參與優質學校評選，並已獲獎之學校校長共計 4 位，進行專家訪談。

八、專家訪談資料之轉譯、分析與歸納

將實施之訪談資料轉譯為逐字稿，再進行摘要分析。專家訪談所得之質化資料，為文獻探討、問卷調查之輔助說明，以使本研究統計結果之解釋更趨完善。

九、提出結論與建議

歸納研究發現以及專家訪談之結論，提出具體之建議，俾供主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。

十、論文撰寫與印製

依據研究結果撰寫研究報告，並進行論文之撰寫與印製。

本研究分為五個章節，根據上述研究步驟之內容逐一撰寫。五個章節依序為：第一章、緒論；第二章、文獻探討；第三章、研究設計與實施；第四章、研究結果與討論；第五章、結論與建議。本研究之實施步驟詳如圖 1-1 所示。

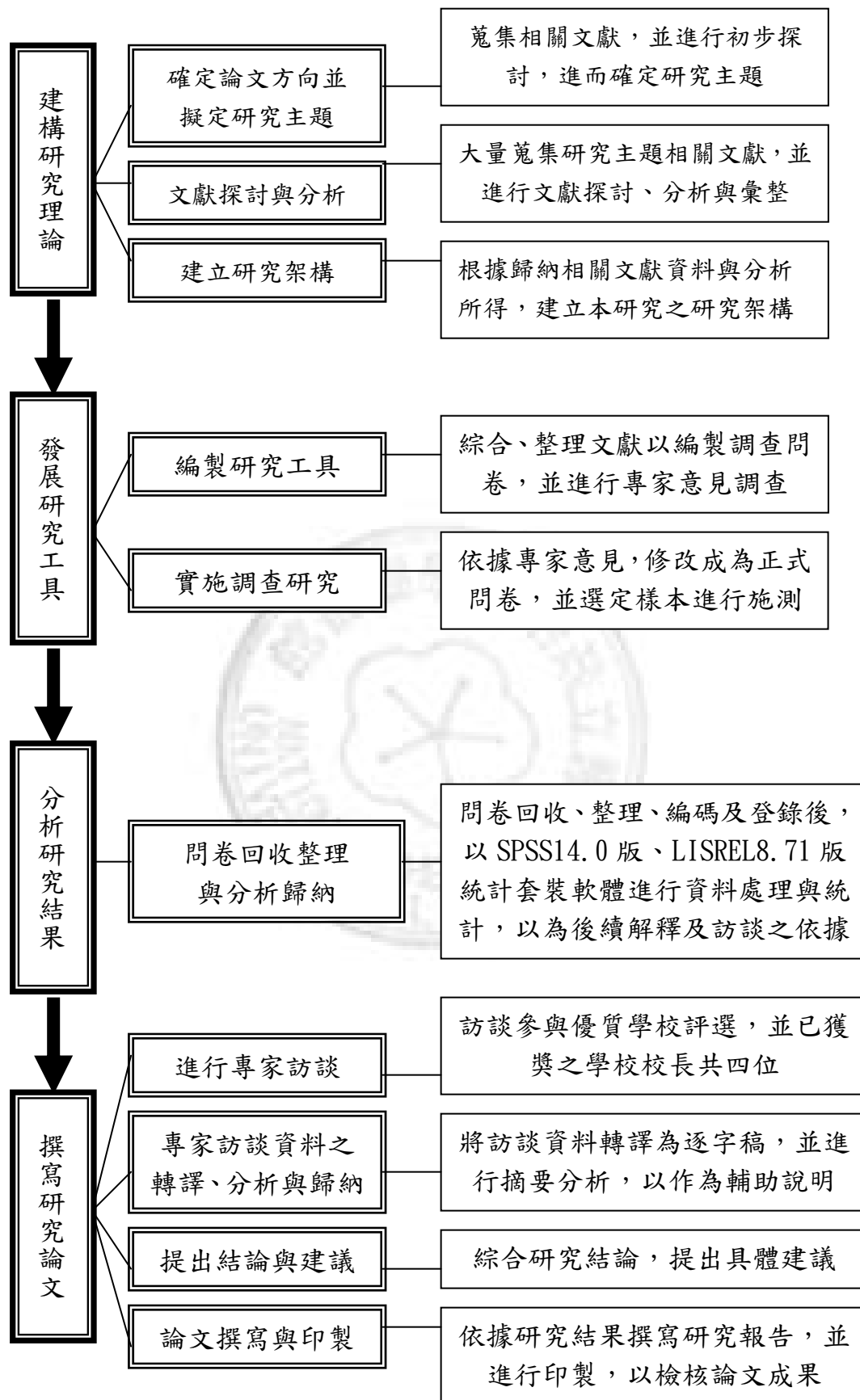


圖 1-1 研究實施步驟

第五節 研究範圍與研究限制

受限於研究之人力、物力及時間，對本研究相關因素之探討，勢必無法完全交代，故本研究依研究目的，將研究範圍之界定及限制分述如下：

壹、研究範圍

茲將本研究之研究範圍說明如下：

一、就研究主題而言

本研究主題為「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例」。研究針對「優質學校」(quality school)行政管理向度中的「知識管理指標」、「e化管理指標」、「品質管理指標」與「績效管理指標」進行相關文獻之探討及實施現況之調查，針對臺北市優質學校九大向度中的行政管理向度以及四大指標內涵下之細目，進行歸納與分析，同時將細目融入本研究問卷題項之編製，以驗證細目之適配度。

二、就研究對象而言

本研究之研究對象分為三類：專家意見問卷調查、正式問卷調查及專家訪談。專家意見問卷調查係以本研究主題相關領域之學者專家、校長共八位為專家意見調查對象；正式問卷之發放，係以臺北市公私立國民中小學學校行政人員為研究調查對象；專家訪談則以參與優質學校評選，並已獲獎之學校校長共四位，作為專家訪談之對象。

三、就研究內容而言

本研究以「臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例」為主題，其中，在學校行政人員背景變項方面，討論性別、年齡、最高學歷、現任職務、服務年資、學校屬性、學校類別及學校規模共八個變項；行政管理向度之內涵則包括四大指標：知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標。

貳、研究限制

本研究之研究過程力求各方考量，使研究結果趨於完整客觀，但仍未

能避免主客觀人為與環境因素之使然，故研究猶有如下限制，茲分述說明如下：

一、研究內容與研究變項之限制

本研究研究工具之編製、指標之下的細目之建構，主要參考相關研究文獻與專家意見調查之結果，綜合分析、歸納而成，力求涵蓋行政管理向度下四大指標之所有可能範圍，然在研究內容與變項，以及對於後續應用之研究解釋與推論方面仍有其限制。

二、研究方法之限制

本研究採線上問卷調查方式進行量化研究，並以專家訪談方式進行質化研究。二者皆涉及受訪者與研究者之主觀經驗(subjective experience)，受試者於本研究調查問卷之填答，可能受其個人主觀因素之影響，其知覺認定之不同，亦可能使問卷結果與其實際行為表現之間產生差距。

三、研究對象之限制

本研究以臺北市公私立國民中小學學校行政人員為研究調查對象，未包含高中、高職之學校行政人員，除需顧及抽樣所造成之誤差外，對於研究結果之解釋與應用仍有其限制。

四、研究推論之限制

受試者填答問卷時，可能受其本身認知、主觀判斷、情緒或當時情境之影響，而產生不實際之填答，因此在資料分析與結果的解釋上，勢必會產生某種程度的誤差；且由於調查研究難以有效控制許多無關變項之干擾，所得之研究結論僅能作為日後評選優質學校之啟示與參考，研究結果有其推論之限制。