

## 第五章 結論與建議

本章共分為兩節，首先依據本研究結果歸納結論；其次分別針對主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究者，提出具體之建議如下：

### 第一節 結論

本節擬就本研究文獻探討結果及調查研究發現，並依據研究目的，歸納本研究所得之結論如下：

#### 壹、學校行政人員對優質學校行政管理向度的四項評鑑指標之現況得分皆為中上程度

##### 一、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及其分向度的現況得分程度中上，並以「建置利於知識管理的校園環境」及「建立學校知識庫及分享應用平台」分向度得分最高

研究結果顯示，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及其分向度得分屬中上程度，得分情形尚佳。各分向度中，以「建置利於知識管理的校園環境」及「建立學校知識庫及分享應用平台」的看法得分最高，顯示學校行政人員認為這兩個分向度對知識管理最有幫助。推究其原因，可能是因為知識管理比較強調資訊的儲存、分享跟運用，將資訊呈現在網站上，一方面達到儲存的目的，同時也做到分享跟運用，而電腦、網路等資訊科技設備可經濟、有效地進行知識管理活動，學校若建置、充實相關的知識管理校園環境，如：建立校園知識資料庫與各種平台、網頁及部落格等，將有助於學校成員擷取、吸收知識，進而運用知識，形成利於知識管理的環境，並促動知識創新與管理。

##### 二、臺北市公私立國民中小學學校行政人員在 e 化管理指標量表及其分向度的現況得分程度中上，並以「達成具體的 e 化管理的層級廣度」分向度得分最高

研究結果顯示，臺北市公私立國民中小學學校行政人員在 e 化管理指標量表及其分向度得分屬中上程度，得分情形尚佳。各分向度中，以「達

成具體的 e 化管理的層級廣度」的看法得分最高，顯示學校行政人員認為此一分向度對 e 化管理最有幫助。推究其原因，可能是因為目前在各處室已普遍建立 e 化管理的機制或系統，例如：e 化的校務行政系統及文書檔案電腦化、教務處設有成績管理系統、學務處設有學生出缺席管理系統、總務處設有門禁管理系統、人事室設有人事資料管理系統、圖書館建立數位圖書資料管理系統等，換言之，學校在教學、行政等層級，皆已應用資訊管理系統進行 e 化管理，此舉不但使 e 化管理的層級廣度由學校行政人員擴展至教師、學生層面，讓全校成員善用 e 化進行行政事務處理、有效教學及自主學習，更可有效提昇學校運作之效能及學校成員的滿意度。

### **三、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及其分向度的現況得分程度中上，並以「建立以需求與滿意為導向的服務」分向度得分最高**

研究結果顯示，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及其分向度得分屬中上程度，得分情形尚佳。各分向度中，以「建立以需求與滿意為導向的服務」的看法得分最高，顯示學校行政人員認為此一分向度對品質管理最有幫助。推究其原因，可能是因為領導者的宣導及要求，使得學校行政人員對學校行政全面品質管理的理念能清楚認知且認同，進而以積極、主動的態度從事行政服務，並逐步建立以服務為導向的概念，可見領導為教育行政機關推行全面品質管理的重要關鍵；此外，由於面臨少子化之威脅，學校為了吸引就學人口，必須建立自己的品牌形象，具體的策略便是從教育品質著手，除了主動瞭解服務對象的需求及滿意度外，更必須以積極主動、服務溝通的態度，提昇行政與教學服務品質。

### **四、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及其分向度的現況得分程度中上，並以「建立績效管理制度落實績效管理執行」分向度得分最高**

研究結果顯示，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及其分向度得分屬中上程度，得分情形尚佳。各分向度中，以「建立績效管理制度落實績效管理執行」的看法得分最高，顯示學校行政人員認為此一分向度對績效管理最有幫助。推究其原因，可能是因為各校的行政人員平時就已經利用書面或資訊系統，定期將各處室的成果加以彙整、

歸檔，並建立相關資料庫；在設施管理上，亦普遍有維修保養的概念和留有記錄，更有行政的標準作業流程，因此學校行政的運作已建立基本的績效管理制度，除了有效管控行政服務之品質，達到品質管理的目的外，更能同時落實績效管理之執行。

## 貳、不同背景變項的學校行政人員對優質學校行政管理向度的四項評鑑指標，各有不同的差異情形

### 一、學校行政人員背景變項中，年齡、現任職務、服務年資、學校類別於知識管理指標得分之差異達顯著水準，但性別、最高學歷、學校屬性、學校規模則未達顯著差異

#### (一)性別在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：性別在知識管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：性別在知識管理指標各分向度的得分上，女性在「建立學校知識庫及分享應用平台」、「建立知識轉化與創新的機制」及「整合或連結校內外發展知識管理能力」上，顯著高於男性學校行政人員。但在「活化學校知識管理部門或組織」、「培訓學校成員具備知識管理素養」、「建置利於知識管理的校園環境」方面，則無顯著差異。

#### (二)年齡在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：年齡在知識管理指標整體得分上有顯著差異，「51歲(含)以上」與「41-50歲」的學校行政人員顯著高於「31-40歲」的行政人員。
2. 分項言之：年齡在知識管理指標各分向度的得分上，「51歲(含)以上」的學校行政人員在「活化學校知識管理部門或組織」、「建置利於知識管理的校園環境」、「建立知識轉化與創新的機制」三個分向度中，得分顯著高於「31-40歲」的學校行政人員；而「51歲(含)以上」與「41-50歲」的學校行政人員在「培訓學校成員具備知識管理素養」及「整合或連結校內外發展知識管理能力」中，得分顯著高於「31-40歲」的學校行政人員。但在「建立學校知識庫及分享應用平台」方面，不同年齡組並沒有顯著差異存在。

### (三)最高學歷在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：最高學歷在知識管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：最高學歷在知識管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

### (四)現任職務在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：現任職務在知識管理指標整體得分上有顯著差異，「校長」得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，而「處室主任」得分則顯著高於「處室組長」。
2. 分項言之：現任職務在知識管理指標各分向度的得分上，「校長」在「培訓學校成員具備知識管理素養」、「建置利於知識管理的校園環境」、「建立學校知識庫及分享應用平台」、「建立知識轉化與創新的機制」及「整合或連結校內外發展知識管理能力」中，得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，而「處室主任」得分則顯著高於「處室組長」；另外，「校長」與「處室主任」在「活化學校知識管理部門或組織」的分向度中，得分顯著高於「處室組長」。

### (五)服務年資在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：服務年資在知識管理指標整體得分上有顯著差異，「21年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員。
2. 分項言之：服務年資在知識管理指標各分向度的得分上，「21年以上」的學校行政人員在「活化學校知識管理部門或組織」、「培訓學校成員具備知識管理素養」、「建立知識轉化與創新的機制」中，得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員；而在「整合或連結校內外發展知識管理能力」分向度中，「21年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」及「11-15年」的學校行政人員。但在「建置利於知識管理的校園環境」及「建立學校知識庫及分享應用平台」方面，不同服務年資組並沒有顯著差異存在。

### (六)學校屬性在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校屬性在知識管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校屬性在知識管理指標各分向度的得分上，私立學校行政人員在「活化學校知識管理部門或組織」及「建立知識轉化與創新的機制」上，得分顯著高於公立學校行政人員。但在「培訓學校成員具備知

識管理素養」、「建置利於知識管理的校園環境」、「建立學校知識庫及分享應用平台」及「整合或連結校內外發展知識管理能力」分向度中，不同學校屬性組並沒有顯著差異存在。

#### (七)學校類別在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校類別在知識管理指標整體得分上有顯著差異，國小學校行政人員得分顯著高於國中學校行政人員。
2. 分項言之：學校類別在知識管理指標各分向度的得分上，國小學校行政人員在「活化學校知識管理部門或組織」、「培訓學校成員具備知識管理素養」、「建置利於知識管理的校園環境」、「建立學校知識庫及分享應用平台」、「建立知識轉化與創新的機制」與「整合或連結校內外發展知識管理能力」所有分向度中，得分均顯著高於國中學校行政人員。

#### (八)學校規模在知識管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校規模在知識管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校規模在知識管理指標各分向度的得分上，「37-60班」學校規模的行政人員在「建置利於知識管理的校園環境」分向度中，得分顯著高於「12班(含)以下」學校規模的行政人員。但在「活化學校知識管理部門或組織」、「培訓學校成員具備知識管理素養」、「建立學校知識庫及分享應用平台」、「建立知識轉化與創新的機制」、「整合或連結校內外發展知識管理能力」等分向度，不同學校規模組並無顯著差異存在。

二、學校行政人員背景變項中，性別、年齡、現任職務、服務年資、學校類別於e化管理指標得分之差異達顯著水準，但最高學歷、學校屬性、學校規模則未達顯著差異

#### (一)性別在e化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：性別在e化管理指標整體得分上有顯著差異，女性學校行政人員得分顯著高於男性學校行政人員。
2. 分項言之：性別在e化管理指標各分向度的得分上，女性學校行政人員在「充實優質的e化管理基礎環境」、「建置e化管理的行政與教學資源庫」、「提昇人員e化管理的進階資訊素養」、「達成具體的e化管理的層級廣度」、「建立e化管理績效回饋的檢核機制」等分向度中，得分顯著

高於男性學校行政人員。但在「建立學校 e 化管理的組織制度」方面，則無顯著差異。

### (二)年齡在 e 化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：年齡在 e 化管理指標整體得分上有顯著差異，「51 歲(含)以上」的學校行政人員得分顯著高於「31-40 歲」的學校行政人員。
2. 分項言之：年齡在 e 化管理指標各分向度的得分上，「51 歲(含)以上」的學校行政人員在「建立學校 e 化管理的組織制度」、「建置 e 化管理的行政與教學資源庫」及「達成具體的 e 化管理的層級廣度」分向度中，得分顯著高於「31-40 歲」的學校行政人員。但在「充實優質的 e 化管理基礎環境」、「提昇人員 e 化管理的進階資訊素養」及「建立 e 化管理績效回饋的檢核機制」方面，不同年齡組並沒有顯著差異存在。

### (三)最高學歷在 e 化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：最高學歷在 e 化管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：最高學歷在 e 化管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

### (四)現任職務在 e 化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：現任職務在 e 化管理指標整體得分上有顯著差異，「校長」的得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」。
2. 分項言之：現任職務在 e 化管理指標各分向度的得分上，「校長」在「建立學校 e 化管理的組織制度」、「充實優質的 e 化管理基礎環境」、「建置 e 化管理的行政與教學資源庫」、「提昇人員 e 化管理的進階資訊素養」、「達成具體的 e 化管理的層級廣度」及「建立 e 化管理績效回饋的檢核機制」上，得分顯著高於「處室組長」；而在「充實優質的 e 化管理基礎環境」及「建置 e 化管理的行政與教學資源庫」中，「校長」得分顯著高於「處室主任」；在「達成具體的 e 化管理的層級廣度」中，另發現「處室主任」得分顯著高於「處室組長」。

### (五)服務年資在 e 化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：服務年資在 e 化管理指標整體得分上有顯著差異，「21 年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10 年」的學校行政人員。
2. 分項言之：服務年資在 e 化管理指標各分向度的得分上，「21 年以上」的學校行政人員在「建立學校 e 化管理的組織制度」及「提昇人員 e 化

管理的進階資訊素養」上，得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員。但在「充實優質的e化管理基礎環境」、「建置e化管理的行政與教學資源庫」、「達成具體的e化管理的層級廣度」及「建立e化管理績效回饋的檢核機制」的分向度中，不同服務年資組並沒有顯著差異存在。

#### (六)學校屬性在e化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校屬性在e化管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校屬性在e化管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

#### (七)學校類別在e化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校類別在e化管理指標整體得分上有顯著差異，國小學校行政人員得分顯著高於國中學校行政人員。
2. 分項言之：學校類別在e化管理指標各分向度的得分上，國小學校行政人員在「建立學校e化管理的組織制度」、「建置e化管理的行政與教學資源庫」及「提昇人員e化管理的進階資訊素養」的分向度中，得分顯著高於國中學校行政人員。但在「充實優質的e化管理基礎環境」、「達成具體的e化管理的層級廣度」及「建立e化管理績效回饋的檢核機制」的分向度中，不同學校類別組並沒有顯著差異存在。

#### (八)學校規模在e化管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校規模在e化管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校規模在e化管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

三、學校行政人員背景變項中，年齡、現任職務、服務年資於品質管理指標得分之差異達顯著水準，但性別、最高學歷、學校屬性、學校類別、學校規模則未達顯著差異

#### (一)性別在品質管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：性別在品質管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：性別在品質管理指標各分向度的得分上，女性學校行政人員在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」的分向度上，得分顯著高於男性學校行政人員。但在「擬定品質管理的標準作業流程」、「建立溝通管道及主動服務機制」、「落實品質管理的回饋評核機制」及「建立以需

求與滿意為導向的服務」的分向度上，則無顯著差異。

### (二)年齡在品質管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：年齡在品質管理指標整體得分上有顯著差異，「51歲(含)以上」及「41-50歲」的學校行政人員得分顯著高於「31-40歲」的學校行政人員。
2. 分項言之：年齡在品質管理指標各分向度的得分上，「51歲(含)以上」的學校行政人員在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」、「擬定品質管理的標準作業流程」、「建立溝通管道及主動服務機制」、「落實品質管理的回饋評核機制」、「建立以需求與滿意為導向的服務」所有分向度上，得分均顯著高於「31-40歲」的學校行政人員；而在「建立溝通管道及主動服務機制」中，「51歲(含)以上」的學校行政人員得分顯著高於「41-50歲」的學校行政人員，「41-50歲」的學校行政人員得分又顯著高於「31-40歲」的學校行政人員。

### (三)最高學歷在品質管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：最高學歷在品質管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：最高學歷在品質管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

### (四)現任職務在品質管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：現任職務在品質管理指標整體得分上有顯著差異，「校長」的得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，「處室主任」得分又顯著高於「處室組長」。
2. 分項言之：現任職務在品質管理指標各分向度的得分上，「校長」在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」分向度中，得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」；在「擬定品質管理的標準作業流程」分向度中，「校長」得分顯著高於「處室組長」；在「建立溝通管道及主動服務機制」分向度中，「校長」與「處室主任」之得分均顯著高於「處室組長」；在「落實品質管理的回饋評核機制」及「建立以需求與滿意為導向的服務」的分向度中，則是「校長」得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，且「處室主任」得分顯著高於「處室組長」。

### (五)服務年資在品質管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：服務年資在品質管理指標整體得分上有顯著差異，「21年以



上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員。

2. **分項言之：**服務年資在品質管理指標各分向度的得分上，「21年以上」的學校行政人員在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」、「擬定品質管理的標準作業流程」、「落實品質管理的回饋評核機制」、「建立以需求與滿意為導向的服務」的分向度中，得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員；而在「建立溝通管道及主動服務機制」分向度中，則是「21年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」、「11-15年」及「16-20年」的學校行政人員。

#### (六)學校屬性在品質管理指標得分上的差異情形

1. **整體而言：**學校屬性在品質管理指標整體得分上無顯著差異。
2. **分項言之：**學校屬性在品質管理指標各分向度的得分上，私立學校行政人員在「落實品質管理的回饋評核機制」上，得分顯著高於公立學校行政人員。但在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」、「擬定品質管理的標準作業流程」、「建立溝通管道及主動服務機制」及「建立以需求與滿意為導向的服務」的分向度上，不同學校屬性組並無顯著差異存在。

#### (七)學校類別在品質管理指標得分上的差異情形

1. **整體而言：**學校類別在品質管理指標整體得分上無顯著差異。
2. **分項言之：**學校類別在品質管理指標各分向度的得分上，國小學校行政人員在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」與「擬定品質管理的標準作業流程」的分向度中，得分顯著高於國中學校行政人員。但在「建立溝通管道及主動服務機制」、「落實品質管理的回饋評核機制」及「建立以需求與滿意為導向的服務」的分向度上，不同學校類別組並無顯著差異存在。

#### (八)學校規模在品質管理指標得分上的差異情形

1. **整體而言：**學校規模在品質管理指標整體得分上無顯著差異。
2. **分項言之：**學校規模在品質管理指標各分向度的得分上，「37-60班」的學校行政人員在「擬定品質管理的標準作業流程」的分向度中，得分顯著高於「12班(含)以下」的學校行政人員。但在「建立學校全面品質管理的計畫或方案」、「建立溝通管道及主動服務機制」、「落實品質管理的回饋評核機制」及「建立以需求與滿意為導向的服務」的分向度上，不

同學校規模組並沒有顯著差異存在。

#### 四、學校行政人員背景變項中，性別、年齡、現任職務、服務年資、學校類別於績效管理指標得分之差異達顯著水準，但最高學歷、學校屬性、學校規模則未達顯著差異

##### (一)性別在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：性別在績效管理指標整體得分上有顯著差異，女性學校行政人員得分顯著高於男性學校行政人員。
2. 分項言之：性別在績效管理指標各分向度的得分上，女性學校行政人員在「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」及「強化會議功能評估績效管理機制」的分向度中，得分顯著高於男性學校行政人員。但在「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」及「運用績效管理策略達到學校教育目標」的分向度上，則無顯著差異。

##### (二)年齡在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：年齡在績效管理指標整體得分上有顯著差異，「51歲(含)以上」的學校行政人員得分顯著高於「31-40歲」及「41-50歲」的學校行政人員。
2. 分項言之：年齡在績效管理指標各分向度的得分上，「51歲(含)以上」的學校行政人員在「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」與「運用績效管理策略達到學校教育目標」分向度中，得分顯著高於「31-40歲」的學校行政人員；而在「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」中，「51歲(含)以上」的學校行政人員得分均顯著高於「31-40歲」及「41-50歲」的學校行政人員。但在「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」上，不同年齡組並沒有顯著差異存在。

##### (三)最高學歷在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：最高學歷在績效管理指標整體得分上無顯著差異，
2. 分項言之：最高學歷在績效管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

#### (四)現任職務在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：現任職務在績效管理指標整體得分上有顯著差異，「校長」的得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，而「處室主任」得分又顯著高於「處室組長」。
2. 分項言之：現任職務在績效管理指標各分向度的得分上，「校長」與「處室主任」在「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」分向度中，得分均顯著高於「處室組長」；而在「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」、「運用績效管理策略達到學校教育目標」中，均為「校長」得分顯著高於「處室主任」及「處室組長」，「處室主任」得分又顯著高於「處室組長」。

#### (五)服務年資在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：服務年資在績效管理指標整體得分上有顯著差異，「21年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員。
2. 分項言之：服務年資在績效管理指標各分向度的得分上，「21年以上」的學校行政人員在「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「運用績效管理策略達到學校教育目標」分向度中，得分顯著高於「6-10年」的學校行政人員；而在「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」分向度中，「21年以上」的學校行政人員得分顯著高於「6-10年」及「16-20年」的學校行政人員。但在「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」方面，不同服務年資組並沒有顯著差異存在。

#### (六)學校屬性在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校屬性在績效管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校屬性在績效管理指標各分向度的得分上，私立學校行政人員在「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」分向度上，得分顯著高於公立學校行政人員。但「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」、「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「強化會議功能評估績效管理機制」、「運用績效管理策略達到學校教育目標」等分向度，不同學校屬性組並無顯著差異。

### (七)學校類別在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校類別在績效管理指標整體得分上有顯著差異，國小學校行政人員得分顯著高於國中學校行政人員。
2. 分項言之：學校類別在績效管理指標各分向度的得分上，國小學校行政人員在「訂定近、中、長程學校績效表現參照指標」、「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」及「強化會議功能評估績效管理機制」分向度上，得分顯著高於國中學校行政人員。但在「建立績效管理制度落實績效管理執行」、「善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式」及「運用績效管理策略達到學校教育目標」的分向度上，不同學校類別組並無顯著差異存在。

### (八)學校規模在績效管理指標得分上的差異情形

1. 整體而言：學校規模在績效管理指標整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：學校規模在績效管理指標各分向度的得分上均無顯著差異。

## 參、優質學校行政管理向度的四項評鑑指標及其分向度間均達到顯著的正相關

### 一、整體知識管理指標量表與整體e化管理指標量表間呈顯著正相關，且在e化管理指標量表各分向度中，以「建立學校e化管理的組織制度」與知識管理指標量表之相關程度最高

研究結果顯示，整體知識管理指標量表與整體e化管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.801$ ， $p<.01$ )，即整體知識管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體e化管理亦愈佳。而知識管理指標量表與e化管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「建立學校e化管理的組織制度」與知識管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體知識管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體e化管理及各分向度效能亦愈佳。

### 二、整體知識管理指標量表與整體品質管理指標量表間呈顯著正相關，且在品質管理指標量表各分向度中，以「建立學校全面品質

### **管理的計畫或方案」與知識管理指標量表之相關程度最高**

研究結果顯示，整體知識管理指標量表與整體品質管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.797$ ， $p<.01$ )，即整體知識管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體品質管理亦愈佳。而知識管理指標量表與品質管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「建立學校全面品質管理的計畫或方案」與知識管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體知識管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體品質管理及各分向度效能亦愈佳。

### **三、整體知識管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著正相關，且在績效管理指標量表各分向度中，以「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」與知識管理指標量表之相關程度最高**

研究結果顯示，整體知識管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.736$ ， $p<.01$ )，即整體知識管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體品質管理亦愈佳。而知識管理指標量表與績效管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「規劃績效管理程序訂定相關管理辦法」與知識管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體知識管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體績效管理及各分向度效能亦愈佳。

### **四、整體e化管理指標量表與整體品質管理指標量表間呈顯著正相關，且在品質管理指標量表各分向度中，以「建立學校全面品質管理的計畫或方案」與e化管理指標量表之相關程度最高**

研究結果顯示，整體e化管理指標量表與整體品質管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.844$ ， $p<.01$ )，即整體e化管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體品質管理亦愈佳。而e化管理指標量表與品質管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「建立學校全面品質管理的計畫或方案」與e化管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體e化管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體品質管理及各分向度效能亦愈佳。

## 五、整體 e 化管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著正相關，且在績效管理指標量表各分向度中，以「建立績效管理制度落實績效管理執行」與 e 化管理指標量表之相關程度最高

研究結果顯示，整體 e 化管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.813$ ， $p<.01$ )，即整體 e 化管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體績效管理亦愈佳。而 e 化管理指標量表與績效管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「建立績效管理制度落實績效管理執行」與 e 化管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體 e 化管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體績效管理及各分向度效能亦愈佳。

## 六、整體品質管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著正相關，且在績效管理指標量表各分向度中，以「建立績效管理制度落實績效管理執行」與品質管理指標量表之相關程度最高

研究結果顯示，整體品質管理指標量表與整體績效管理指標量表間呈顯著的正相關( $r=.884$ ， $p<.01$ )，即整體品質管理得分程度愈高之學校行政人員，其整體績效管理亦愈佳。而品質管理指標量表與績效管理指標量表各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「建立績效管理制度落實績效管理執行」與品質管理指標量表之相關程度最高。由此可知，整體品質管理指標量表及各分向度得分程度愈高之學校行政人員，其整體績效管理及各分向度效能亦愈佳。

## 肆、本研究模式具有良好的整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度及內在適配度

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果，發現在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

### 一、本研究具有良好的整體適配度，符合判斷值 $<0.05$ 的規準

本研究在整體適配度指標部分，SRMR 為 0.05，符合判斷值須  $< 0.05$  的規準，表示殘差較小，可見本研究模式具有良好的整體適配度。

## 二、本研究具有良好的比較適配度，符合判斷規準

本研究在比較適配度指標部分，NFI 為 0.97，符合判斷值須  $> 0.90$  的規準；NNFI 為 0.97，符合判斷值須  $> 0.90$  的規準；CFI 為 0.97，符合判斷值須  $> 0.90$  的規準；IFI 為 0.97，符合判斷值須  $> 0.90$  的規準；RFI 為 0.97，符合判斷值須  $> 0.90$  的規準。綜上所述，本研究模式具有良好的比較適配度。

## 三、本研究具有良好的精簡適配度，符合可能值域為 0~1 之判斷規準

本研究在精簡適配度指標部分，PNFI 為 0.86，符合其可能值域為 0~1 之判斷規準，數值較高，顯示本研究模式符合精簡適配度。

## 四、本研究具有良好的基本適配度，符合判斷規準

本研究在基本適配度指標部分，所有因素負荷量(即  $\lambda$  值)皆達顯著水準，而且誤差值皆無負值，可見本研究模式的基本適配度良好。

## 五、本研究具有良好的內在適配度，符合判斷值須為正的實數之規準

本研究在內在適配度指標部分， $R^2$  值均為正的實數，且達顯著水準，顯示本研究模式的內在適配度良好。

## 第二節 建議

根據文獻分析、研究結果與討論，本研究提出以下建議，俾供主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。

### 壹、對主管教育行政機關之建議

#### 一、透過學校現場資訊瞭解，改進優質學校行政管理的評選歷程

綜合專家訪談及本研究結果分析，目前的優質學校評選制度分為三階段：初選、複選和決選，初選以各校資料進行審查，複選時由行政管理向度之評審教授蒞校訪評，決選時由評選團隊審查入選學校之專案報告，過

程相當完整。但在各階段若能再透過學校現場資訊的充分瞭解，便能改進優質學校行政管理的評選歷程。例如：初選時，可增加從學校網站深入瞭解學校行政及處室運作現況；複選時，目前僅有三位評審委員(包括校長、教授及教育行政人員)，如能增加評審教授人數，較能彰顯學術專業；決選時，除了邀請各向度之專家評審外，應邀請行政管理向度之社會公正人士、學生家長代表、教育行政人員、學校行政人員組成評審團，透過投票機制，選出特優學校。

## 二、依據評選實際情況及各校建議與需求，不斷充實及修正評鑑指標

綜合本研究問卷調查結果與訪談分析，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、e化管理、品質管理與績效管理四項指標及其分向度的現況與看法之得分程度中上，表示目前各校行政管理之運作大部分能掌握四項指標，且認為指標之涵蓋度頗佳，但部分指標項目內容之描述過於抽象或籠統，易造成不同解讀或觀念混淆，進而導致學校行政人員在執行上的困難，因此有必要於評選三階段過程中，實際瞭解各校對評鑑指標之理解，並透過行政人員的建議與需求，配合學者專家之專業評估，持續審慎修正與充實評鑑指標之敘述，俾使指標融通理論與實務，以臻於盡善盡美。

## 三、學校行政管理之課程應嵌入知識分享的理論與實務

根據本研究結果顯示，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各個分向度看法的得分情形中，以「活化學校知識管理部門或組織」得分最低，此分向度包含「建立學校知識分享之文化」之內涵，綜合文獻、專家訪談之結果而究其原因，發現在「知識分享」方面，對實際教育現場來說，有運作上之困難，因為教師通常獨自面對一整班的學生，在教學方法、教材等方面，普遍不習慣與同仁分享；此外，行政人員在業務移交時，亦未有完整的知識分享習慣，因而在知識共享的層面較顯不足，難以有效進行知識的分享、轉化、保存、累積、創新等過程，殊為可惜。因此本研究建議主管教育行政機關應即於師資培育階段建立未來教師「分享」的觀念，從師資培育的學校行政管理的相關課程嵌入知識分享之理論，並提供相關實務練習之機會，使未來教育人員在從事行政或教學



工作時，能樂於與他人分享，讓資深教師貢獻自己的教學知識與經驗，使資淺者有所受益，同時亦可使資深教師從新手教師處學到新知，達到雙贏甚至多贏的局面。

#### **四、挹注足夠的經費與資源，以充實優質的 e 化管理基礎環境**

根據本研究結果顯示，臺北市公私立國民中小學學校行政人員對 e 化管理指標量表的得分的程度屬於中上，由此可見，臺北市公私立國民中小學學校行政人員對 e 化管理指標看法的實際情形尚佳，對各分向度看法得分情形亦佳，顯示各校在 e 化管理層面均有一定的基礎，但資訊設備汰舊換新的速度很快，若無充足的經費與資源挹注，e 化管理勢必無法發展，因為「工欲善其事，必先利其器」，各校亦將陷入「巧婦難為無米之炊」之憾。因此本研究綜合專家訪談結果及文獻，建議主管教育行政機關應即規劃臺灣整體的明確資訊發展方向，編列 e 化相關項目之固定比例預算，用以擴充軟硬體設施、培育進階資訊人才、建置相關系統等，充實優質的 e 化管理基礎環境。

#### **五、落實統計資料庫之建置與參賽成果之匯整的績效管理**

優質學校每年都會舉辦研習和成果發表，讓獲獎學校有機會發表其輝煌的成果，這些珍貴的方案或資料的呈現，均為各校成員嘔心瀝血之作，若能將九大向度的作品蒐集齊全，集結成完整的書面或電子資料，便可落實知識、e 化及績效管理的理念，同時讓之後參賽的學校在方案撰寫上，擁有參考之依據，此種資源統整之方式，就是知識的儲存、分享與運用。此外，建議教育局可統計自優質學校開辦以來的參賽學校，以清楚瞭解參加的學校數、各校參加之次數等，對於每年參賽之學校，或可給予其獎勵，以鼓勵其積極度和持續性，此舉對其他學校亦可產生示範的效果。

### **貳、對學校行政人員之建議**

#### **一、擬定彈性的品質管理計畫及標準作業流程**

根據本研究結果顯示，在臺北市公私立國民中小學學校行政人員所知覺品質管理的行為中，以「擬定品質管理的標準作業流程」的得分最低，

綜合文獻及專家訪談之結果，而究其原因，發現學校中校務繁雜，雖然有一定的標準化作業流程，但若大小事均須經由標準作業程序，將會太耗費人力、物力及時間，因此學校可依照各自不同的需求，彈性規劃品質管理的行政工作時程或標準作業流程，如此才不會浪費過多時間在程序上，也不會落入說得多、做得少的迷思；此外，品質管理指標的概念係由企業的全面品質管理理論而來，有時並不完全適用於學校行政實務上，因為品質管理控制的是物品，但教育是育人，兩者有很大的區別，本研究建議學校行政人員應以服務對象的需求與滿意為依歸，同時將品質管理回歸至學校願景，從願景出發，運用 PDCA 循環以持續改進行政績效。

## 二、優質學校行政管理之運作須結合各校願景

綜合訪談與問卷調查結果之分析，學校的所有活動與經營皆須緊扣願景，才能持續朝向預懸之教育目標前進，而不是為品質與績效之提昇，營造許多悖離核心願景的活動，在活動曇花一現後便不了了之，這是相當可惜的。因此，優質學校的行政管理必須先建構學校願景或圖像，再以此為核心，透過以知識管理為主軸，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，總體表現組成優質的學校行政管理，換言之，學校行政人員必須掌握的核心觀念是：行政管理之作為均以願景相結合，並以願景為方針指引優質學校行政管理之運作。

## 三、領導者須整合行政團隊之共識與向心力

從訪談過程中瞭解：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，並採取民主式的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨裁、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(empowerment)的效果。通常在參賽過程中，校長會領導成員共同撰寫方案，彼此分工合作，此舉不但可凝聚行政團隊的向心力與共識，給予成員信心及成就感，更可從撰寫過程中獲取許多經驗，可見，領導者的支持與參與是推動優質學校的重要促動力。

#### 四、善用激勵原則，提高參與評選之動機及意願

參加優質學校評選對學校行政人員而言，是一種正向的壓力，除了要達成學校獲獎的目標外，領導者應同時滿足成員個人的需求與福利，才有可能激起更多人的合作及參與。根據訪談與問卷調查結果顯示，目前獲獎學校校長普遍都能善用激勵策略，透過物質或精神獎賞(如：頒發獎金、在老師生日時親手寫卡片及送小禮物等)，設法滿足行政人員的需要，肯定其努力的成果，激發其內在的意願，在要求績效展現的同時，也能注重激勵的重要性，這是獲獎學校成功的要素之一。至於具體的激勵原則包括：運用物質獎賞鼓勵行政團隊的努力與用心；營造和諧的學校氣氛及增加成員的人際互動，以滿足其社會需求與隸屬感；充分授權讓行政人員撰寫方案，滿足其尊榮感與自我實現之需求等。

#### 五、資料呈現與方案撰寫須以創意取勝

在行政管理向度方面，由於參賽資料來自整個行政系統，因此資料在數量上較為豐富，蒐集也較容易，再加上各校在平日就會將資料歸檔，或將文書、卷宗等建檔，因此可說是將繁多的資料去蕪存菁，形成一種優質的展現，在資料統整的過程不算太困難，但關鍵在於如何從眾多學校的方案中脫穎而出、出奇制勝，這就必須靠人為的巧思與創意，對行政團隊而言，必須運用腦力激盪，善用學校已有之資源，將其有效擴展與運用，並以創意的方式呈現學校特色，使參賽方案及呈現的資料具備獨創性、流暢性、變通性、敏銳性及精緻性等創意元素。

### 參、對後續研究之建議

#### 一、在研究對象方面

本研究係以臺北市公私立國民中小學學校行政人員為研究對象，並未包含高中職學校行政人員，因而推論範圍有一定的限制。根據本研究初步發現，臺北市公私立國民中小學學校行政人員在優質學校行政管理向度的知識管理指標、e化管理指標、品質管理指標、績效管理指標之表現均佳，然而此結果之推論範圍僅限於臺北市公私立國民中小學，未來優質學校政

策若推廣至其他縣市，則研究對象可納入其他地區、縣市之國民中小學學校行政人員，以及高中職學校行政人員，以建立更完整的優質學校行政管理向度之資料。

## 二、在研究內容方面

本研究目的在瞭解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、品質管理及績效管理之內涵與現況，以作為評選優質學校之參考標準，並進一步驗證知識管理、e化管理、品質管理及績效管理四項指標之適配度。未來研究可就優質學校行政管理向度以外的其他向度作為研究焦點，如：校長領導、教師教學、學生學習、校園營造等，以更深入理解優質學校的相關內涵。

## 三、在研究方法方面

本研究探討臺北市優質學校行政管理向度，聚焦於「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」及「績效管理」之面向，試圖驗證四項指標之適配度，以提供優質學校評選之參考。目前優質學校的研究尚缺乏對於評選過程進行質性觀察的厚實紀錄，因此建議未來研究可採個案研究、深度訪談等方法進行質性資料的蒐集，以瞭解受訪者對優質學校的真實感受。