




從學校經營的觀點

如何促進教育品質的提昇

林新發  國立臺北師範學院初等教育學系教授

「學校經營」是一種手段，提昇「教育品質」才是目的。學校教育活動的推展，有賴學校經營者整合人、財、時、地、物，有效運用有限的學校資源，支援教師的教學，幫助學生作有效的學習，以達成預期的教育目標。

學校經營係以更寬廣的空間來營造學校行政與學校事務的推展。持傳統學校行政觀點者，對於學校事務常採取較為保守或封閉的心態，因而對於學校事務總是傾向於依法行事的觀念和態度，在此種觀念下，學校經營者將達成學校組織之既定目標與完成上級行政單位的政策與指示，視為推展學校行政業務的工作重點。然而當教育活動發展到一定的規模，且教育資源的分配與應用趨向專業化與民主化時，傳統型態的學校管理就無法因應時代的需求，尤其對於外在社會環境變遷迅速的今日而言，仍是保守有餘，開創不足（蔡培村，1996: 4）。

從學校經營的角度來看，過去學校行政的型態，已經由「事務性」的靜態管理（如權責劃分，訂定法令規章），逐漸地轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營（如強調時間運用、資源分配、資訊溝通與管理、專業發展與人際關係）。因此，學校組織乃從過去被視為一種靜態的結構，轉化成能適應社會變遷、能成長與發展的有機組織（蔡培村，1996: 3-5）。所以，以經營的理念來辦理學校，其目的在於強調學校是一個動態組織，也是一個開放的系統，其須適應外在社會環境的變遷，除增進學校效能、提高教育品質外，如何提供社會所需人力資源、促進社會發展進步，亦成為一項重要的課題。由上可見，學校經營係以管理的理論與技術為基礎，考量學校的需求與目標，促使學校組織成員互助合作，以提高學校的效能，達成預期之教育目標。

標，促使學校組織成員互助合作，以提高學校的效能，達成預期之教育目標。

基本上，學校經營必須兼重傳統行政學派和現代行政學派的主張。因為，任何學校若能加強靜態的組織結構，進行權責劃分，訂好法令規章，安排備妥人事經費，進行專業分工、用人唯才、層級節制等，確是有效學校經營之必要條件。不過機關（構）的主體是人員而不是法規，所強調的應是功能而不僅是結構。因此，強調組織成員交互影響的動態行政歷程，確為有效學校經營的充分且是必要條件。

「追求卓越，提昇品質」，是一九八〇年代以來教育思潮的焦點，自從一九八二年四月美國聯邦教育部發表「國家在危機中」的教育白皮書後，美國、英國、法國、西德和日本等主要教育先進國家，乃開始連鎖進行一連串的教育改革運動，其目的無非是想在教育數量成長達到相當程度的滿足後，能進一步去追求更好教育品質的提昇（吳清基，民 79: 1）。美國學者耶斯汀（Astin, 1985）亦曾指出「追求卓越的優異品質，是今日教育上最時髦的概念，每所學校和每位教師，無不用盡心思，希望能找到促進教育卓越發展的方法，以提昇教育產出的品質」（周春美、沈健華，民 83: 45）。

所謂教育品質，其意指接受教育後，在認知、情意、技能目標上產出質量的水準。教育品質指標可分輸入與輸出：輸入指標指學校資源與過程，包括教學時數、內容、合格教師數，及經費支出等。輸出指標指學生成就，包括知識與技能。在美國大都以成就測驗當指標。另外的一些指標有各級學校在學率、各級學校畢業生升學率、文盲率、中途離校率等（Alkin, 1988: 11-24；馬信行，民 79: 44）。

郭為藩於民國七十六年十二月二十七日中國教育學會召開教育學術研討會時，指出「精緻教育」的概念有三個內涵規準（郭為藩，民 76）：

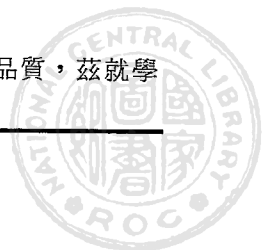
1. 精緻教育講究教育產出的品質——不只是要求「擁有」，更要求「美好」。
2. 精緻教育強調教育發展過程的績效——重視教育內容附加價值的提高。
3. 精緻教育必須結合尖端科技的應用——主張借用高科技以改進教育品質。

吳清基歸納精緻教育的內涵規準有三：

1. 卓越性：亦即不僅要求擁有，更要求美好：不僅在求量的擴充，更在求質的提昇。
2. 績效性：亦即重視教育內容附加價值的提高：強調教育實施過程績效的提昇。
3. 科技性：亦即應用科技方法以改進教育品質：提供科技設備以利教育活動進行（吳清基，民 79: 139-154）。

由上可知，精緻教育乃希望能透過經費的合理適當分配使用，以調整改善現行措施之缺失，藉能有效導引教育正確發展方向，進而提昇更好的教育產出品質，固然投入更多的經費，將有利教育措施的精緻化發展；然而在未能籌措更多教育經費之情況下，若能在制度、法令、觀念、課程、教材、教法、人事、行政……等各方面做有效的調適，則同樣可獲致高教育品質的結果。

追求高品質的教育產出，是關心教育者一致努力的目標，欲提高教育品質，茲就學



一、有效經營學校，發揮辦學特色

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，成功的校長必須由一群有效率的教職員來襯托：「有怎樣的老師，就有怎樣的學生」，成功的老師，必須由一群有上進心的學生來襯托。學校經營的一流團隊必需兼具卓越的領航者及稱職的搖槳者，同心協力，共赴成功（江文雄，民 85: 11）。一所有效能或經營良好的學校其特色為：1.傑出的行政領導，2.生產性的學校氣氛和學校文化，3.重視學生基本能力的學得，4.對學生有高度的期望，5.教師有效的教學技巧，6.經常督視學生的進步，7.教職員的進修與發展，8.妥善的學校環境，9.社區、家長的參與和支持（吳清山，民 81: 2-9）。這些特色具體而言，涵括有效的領導、高品質的教學、有利學習的校園環境。

二、妥善處理「學校事務」，並對學校事務進行「管理」

所謂學校行政是對學校事務進行管理，以求經濟而有效地達成學校教育目標、滿足成員需求的一種歷程。學校行政所處理的對象是學校事務，即教務、訓導、輔導、總務、人事及公共關係。此外如從行政的功能分析管理的過程，一般認為管理是一種計畫、組織、領導、溝通、協調、評鑑的過程，俾帶動教育進步，提升教育品質。

三、制度彈性講實效，並以卓越品質為規範

隨著社會的多元開放，教育制度如能配合適度彈性，確有「因地制宜」與「因時制宜」之利。基本上，彈性教育原則之實施，乃是在「追求卓越、提昇品質」，且制度不應僵化，並應以解決問題為目標，勿拘泥形式，講求通權達變，注重實效，並以追求更好教育、提高品質為依歸。

四、提昇師資素質，培育高附加價值的教師

教育活動的實施，為求有高品質的教育產出，必須先要有高素質的教師。一般說來，影響教學活動實施成效的主要因素有六：學生、教師、目標、教材、教法和環境。其中，學生是學習活動的起點，目標是學習活動的終點，教師則是學習活動的中樞，對學習活動的成效、教學品質的提昇，具有絕對的影響和處於關鍵的地位。是故，培育優秀師資，將有助於教育品質的提昇。

五、修訂課程教材，改進教學方法

課程教材是教育的主要內容，教材的提昇是否適切，關係學生學習產出的品質，教材太深或太淺，均不易引發學生學習的興趣；教材內容不當，甚至無法有效達成教育目標。而教材的選擇，則往往須依學科課程大綱而定，透過教師正常的教學法的改進，確實可以導致高品質的教育產出。

實可以導致高品質的教育產出。

六、合理分配及使用經費，充實教學實習（驗）設備

任何國家之教育進步和發展情形，通常會與該國教育經費編列之多寡成正相關，而一個國家教育經費之編列與支出，則通常又與該國經濟之進步與成長有關。目前我國中小學教育經費之單位成本仍較低，為求國民教育之正常發展，寬列國民中小學階段之教育經費，誠屬必要。此外，如何充實及利用學校教學實習（驗）設備，改善學習環境，亦是提昇教育品質之良方。

七、適時修正有關法令，發揮行政效率

在民主法治的社會中，一切政府的施為，必須依法行事，受法制的規約。當教育活動發展有了新取向時，修訂有關法令規章以符需要，乃有必要。此外教育行政或學校行政本身不是目的，而是一種手段，為使行政工作的推展能更順利，更有效率，應結合或協調組織內的人力、物力、財力，導向於增進教學效果或教育品質的提高。 ▣

參考文獻

- 江文雄（民 85）：學校經營的理念與策略。《技職雙月刊》，第 35 期，11-15。
- 林新發（民 84）：教育與學校行政研究——原理和實務分析。台北：師大書苑。
- 吳清山（民 81）：學校效能研究。台北：五南。
- 吳清基（民 79）：精緻教育的理念。台北：師大書苑。
- 周春美、沈健華（民 83）：以評鑑為工具尋求教育品質之提升——從 CIPP 評鑑模式的觀點探討職業學校教育評鑑之選擇。《技職雙月刊》，第 19 期，45-49。
- 馬信行（民 79）：論教育評鑑指標之選擇。《現代教育》，第 19 期，39-54。
- 郭為藩（民 76）：精緻教育的概念規準。七十六年中國教育學術研討會主持人結語，民國七十六年十二月二十七日。
- 蔡培村（1996）：學校經營與管理。高雄：麗文。
- 謝文全、林新發、張德銳、張明輝（民 87）：教育行政學。台北：國立空中大學。
- Alkin, M. C. (1988). National quality indicators: A worldview. *Studies in educational evaluation* 14, 11-24.

