

# 嘉義縣鹿草鄉竹園國民小學校務發展計畫

## 壹、計畫緣起

面對國內教育環境急遽的變化，以及少子化導致學生人數驟減的現象，對於學校的經營與發展有重大之影響。配合新任校長的任期，訂定**中程校務發展計畫**，做為校務推展的依據，以確保學校教育品質優化，使有限的資源運用能更有效率，以期達成校務發展的目標。本校中程校務發展計畫**配合校長任期，以三年為一期**。本計畫乃接續本校上一個中程校務發展計畫而作。

本計畫書包括以下幾個部份，第一部份為計畫緣起，陳述計畫書撰寫背景；第二部份為學校願景；第三部份為校長辦學理念；第四部份為學校背景分析；第五部份為計畫目標與發展策略；第六部份為處室工作計畫；第七部份為經費預算；第八部份為考核評鑑。

本校創立於民國 43 年，至今屆滿 60 年歷史。本校位置在鹿草鄉西南郊，學區包括竹山村與松竹村。學校目前學生數為 42 人，學校教職員工共 14 人，其中新住民、單親家庭、隔代教養家庭、低收入戶家庭之學生合計約二十五人左右。家長大多務農或為勞工階級，平常忙於工作鮮少時間協助孩子的功課學業，必須靠著學校及教師多加關注，才能讓其順利學習成長，因此教師扮演著亦師亦母的角色，學校更是兼負起社區教育的功能

本校具有優良傳統，培育人才無數，最難能可貴的是這些優秀的前輩校友，他們對母校的支持與回饋，構成學校經營的有力資源與後盾。這乃是前輩師長奠立的基礎，更是當前所有老師學校同仁的辛勤耕耘，受到學生、家長、校友、社區民眾的肯定與支持。本計畫理當充份掌握本校的這個優勢，在既有的優質基礎上，整合校內資源，延續發展特色，開創中興的新佳績。

觀察本校校務運作，在穩定運作之中，普遍顯現一種僵固現象。例如多數教師競業本分，以班級教學為己任，對行政要求配合度高。但整體校務運作上，缺教師參與決策機制，學校有限資源缺乏整合，

亦很難有效支援到教師教學與學生學習活動層面。導致教師與行政人員間產生一道無形的鴻溝。缺乏對學校的向心力與認同感，普遍呈現一種教師把課上好，把班級管理好，把學生照顧好，其他事情不關我的事，這樣的心態與氛圍。

其次，學校的課程發展、學生活動、例行性活動的運作模式都存在一種形式化與例行化的現象，做了很多活動，做了很多計畫，但缺乏批判與省思，缺乏一種統整性架構，看不出努力的成果與學校目標願景之間的關連性。

第三在行政運作方面，採分層負責處室獨立運作，維持一定的行政運作品質，對於例行性工作任務基本上可以應付裕如，但深入分析在順暢運作的背後，也出現一定程度的問題與隱憂，例如，處室各自為政，缺乏橫向聯繫，亦無討論對話平台，導致無法整合學校資源，缺乏目標與方向感，對於全校性活動，與跨處室的重大方案，無法匯集動員全校人力，全力以赴。往往呈現出例行性與形式化的格局，無法擴大方案的績效與影響層面。

學校校務發展計畫中之願景、策略、行動方案，看起來屬理想性，事實上乃依據學校背景與條件分析後歸納而成，並非無中生有，因而本校校務發展計畫可以說是兼具理論的規範性與實踐的批判性編纂而成。此計畫書是將資料轉換成本校校務發展上一種需要大家知道、執行、檢驗進而修訂的知識。此一計劃為本校在發展成長過程中累積了具有傳承性的知識，且須讓全校親師生產生認同，繼而成為承擔責任的基礎，並為凝聚本校親師生使命感的來源與依據。

## 貳、學校願景

教育的目的係在使個人與世界更好。基於教育的價值性，教育人員有義務為公共利益服務，從校長領導到一切的行政決定，以及教育行動與實踐，都必須指向一個崇高的理想，那就是為個人成長與發展以及整體人類社會生活的改善而努力。因此，追求或共同營造一個彼

此密切連結，且利於人們，(學生、學校成員、家長、社區民眾、校友等)成長與發展的學校是我們永遠不變的目標。

### 一、學校願景思考

學校的校務經營是需要符合社區的社會公共利益的。學校達成教育目標與否，與內部條件是否完善，外部條件是否成熟息息相關。而這些條件善用與否，與行政人員、教師是否清楚知道學校願景，與完成學校願景目標為個人責任的承諾力，有著密切的關係，因此，學校願景，除做為學校校務發展指標以外，更必須是全校教職員工一起參與所形成的共識。

### 二、學校願景與圖像：

1. 學校願景：追求一個彼此密切連結，且利於人們(學生、學校成員、家長、社區民眾、校友等)成長與發展的學校社區，共築好品格、好英語、好閱讀的生活。
2. 學校圖像：「民主開放、健康活力、友善溫馨、創意學習。」
3. 兒童圖像：「健康活潑、合群創意、感恩惜福、尊重關懷。」
4. 教師圖像：「喜愛孩子、勤於學習、樂在教學。」
5. 家長圖像：「以愛和榜樣支持教育，成為教師的工作夥伴。」
6. 行政團隊圖像：「服務教師、支援教學、造福學生。」

### 三、學校願景落實方式

學校目標之達成，不能只停留在理念上或口號式的宣示而已，學校必須結合校長辦學的理念，並務實的分析學區和學校環境特性、社區資源、學校現況，擬定學校共同願景與兒童圖像、教師和家長圖像等，規劃校務中程發展計劃，落實學校本位管理與學校本位課程發展，以帶領中興兒童，自信而快樂的航向海闊天空的未來。因此，本校修訂為期四年之中程校務發展計劃，送校務會議審議，各處室並依此計

劃，訂定處室年度計劃，期望落實「健康活潑、合群創意、感恩惜福、尊重關懷。」之中興兒童圖像，達成學校目標。

### 叁、校長辦學理念

校長是學校校務發展的核心人物，校長的辦學理念，影響著一個學校效能，而這裡所指涉的學校效能是學校中的校長、行政人員、教師、社區家長與學生共同努力，為達成學校預期教育目標的表現程度。而本校校長的經營信念，以營造一個優美、安全、快樂、理想的學習園地，使學生快樂學習健康成長，教師專業發展尊嚴教學，家長信賴並積極參與，以促進專業團隊的合作與創新，塑造優質的校園文化，營造學習型組織氣氛。其主要經營理念與策略簡述如下：

（一）以學生主體考量，尊重個別差異，開啟多元智慧，充分發展每位學生潛能：

1. 發展學校本位課程，創造愉悅、安全與多元的學習環境。
2. 主動了解學生需求，發覺孩子的興趣與才能，因材施教。
3. 肯定每一位學生都可以學習，都有能力可以學習，可以恰如其分學習。
4. 所有學習活動，每位孩子都是主角，充分尊重學生學習的主體性。
5. 以有教無類創造無礙學習機會，因材施教達成適性發展，不放棄任何學生。
6. 肯定學生多元性向，重視全人教育發展，帶好每一位學生。

（二）發展專業教師團隊，提昇教師專業素養，尊重教師專業自主權：

1. 鼓勵教師成立專業社群，促進策略聯盟，鼓勵以專業社群為主體的教師進修，營造專業教師的理想圖像。
2. 強化專業自主的教學團隊，鼓勵專長領域的研究發展，依專長排課奉獻所學，組成能合作分享，創意研發的教學團隊。

3. 鼓勵學年社群對話與分享，規畫以年段範圍的創新性活動，以深化學生學習績效。

(三) 建構以服務教師，支援教學，造福學生的行政團隊：

1. 以專業服務為導向，兼顧組織與成員的需求，提昇效能與效率。
2. 充實教學設施，建構知識管理系統，提供教學支援與服務。
3. 以學生、家長為顧客，本顧客為先、品質為尚，提共全面品質管理。
4. 透過主管會報與行政會議，形成處室對話平台，共同參與學校重大決策，避免處室本位各行其是現象，凝聚為一個合作分享，有熱忱理想且具有執行力的行政團隊。

(四) 營造民主參與開放多元的校園氣氛，塑造優質校園文化：

1. 創造一個民主、尊重、開放、多元、鼓勵參與、支持創見的校園文化。
2. 學生能肯定自我、尊重他人、合作分享、追求進步。
3. 教師能充滿教育熱忱、樂於奉獻、能從教育工作中獲得成就感，並能自我成長與自我實現。
4. 鼓勵教師發揮批判省思能力，積極參與校務運作，發揮教師專業的影響層面，共同形塑優質學校社區文化。

(五) 強化知識管理，促進組織學習：

1. 建構完整資訊網路
2. 重視領域教學知識的創新
3. 建置學校教學知識庫
4. 學生學習活動是學校核心目標
5. 鼓勵教師參教師專業社群與其他同仁相互學習共同培養樂於分享知識的組織文化
6. 擴大教師專業發展評鑑方案參與規模。

#### （六）積極爭取並有效整合教育資源：

1. 有效整合學校資源，以支援教學與學生活動為優先，將有限資源發揮最大效益。
2. 規劃教學設備需求表，依優先順序適時充實，把錢花在刀口上。
3. 建立親師合作機制，鼓勵家長多元參與，認同學校，樂為教育合夥人
4. 爭取社區資源，包括經費、人力、場所、活動等資源。使學校與社區結合，形成資源共享，共存共榮的社區化學校目標。

學校經營必須是全方位的觀照，從環境設備的規劃與充實到組織制度與文化的型塑與革新，都是朝向全體學生教育品質的提昇為目的。學校領導的道德責任是追求更深層的學校目標，實施深度的文化改革，促進師生與家庭長的熱情和承諾，以照顧好每位學生，讓每個孩子在校園中都能找到自信與價值，讓每個孩子的潛能都能充分開發，是達到『有教無類』與『因材施教』最崇的高教育理想。

### 肆、學校背景分析

校務策略規劃的形成方式—現況分析及內外環境分析，是形成學校價值或特色規劃之依據。這些事實資料之分析過程，乃先根據學校運作、觀察、討論、對話，蒐集校內各項表冊文件，做出明確的陳述與分析，包括人力資源部分、學生基本資料部分、建築空間資源以及學校背景分析，並透過現有情境以 SWOT 方式進行分析產生出本校於校務發展上之優勢、劣勢的陳述，在優勢中進行分析其要素與特質原因，抽取其價值之要素。於劣勢部分，分析不足之因素與條件，期能對學校現況有更深入的瞭解之後，提出初步的行動策略，以利於改善計畫之擬定與執行。

## 一、學校基本資料：

### (一)人力資源部分

1. 教師總數：共 13 人。
2. 全校已參加碩士級(含 40 學分班)進修教師：共 6 人；正參加碩士進修中共 1 人。
3. 101 學年家長擔任學校義工(如愛心媽媽、家長導護)共計 34 人。
4. 101 學年家長委員會函顧問共計 47 人

### (二)學生基本資料部分

1. 班級數：普通班 6 班。
2. 101 學年度所組成之競賽團隊，有直笛隊、扯鈴隊、田徑、游泳、樂樂棒球、跆拳道。
3. 101 學年度學校自辦之課後社團，計有：書法班、跆拳道、兒童美術班、英語菁英班、作文班等，全校學生皆參加。

### (三)建築空間資源

1. 班級教室：普通班教室 6 間。
2. 專科教室：自然教室 1 間、電腦教室 1 間、教具室 1 間、音樂教室 1 間、英語教室 1 間、視聽教室 1 間、教師會議室 1 間、圖書室 1 間、書法教室 1 間。
3. 行政空間：校長室 1 間、辦公室 1 間、健康中心 1 間。
4. 午餐廚房（含洗滌室）：1 間。
5. 綜合運動球場 1 座。
6. 遊戲場 1 座。
7. 運動場(含遊戲區)共      平方公尺，跑道 6 道全長 200 公尺。
8. 樂活運動教室：1 間。

## 二、學校背景 SWOT 分析

學校背景分析最主要的是要分析學校的競爭優勢，需要去評估學校裡的內在條件；再去評估外部環境的威脅和機會；接著才擬定這

四年中學校運作計畫範圍；創造出一個學校校務發展計畫目標與**主要行動策略**。整個背景分析請參見表一所示。

**學校優劣勢分析（SWOT 分析）：**

內部	優勢（S）	劣勢（W）
A 學校規模 B 教學設備 C 教師資源 D 行政系統 E 學生素養	1. 班級人數不多，有利於小班教學實施。 2. 資訊設備充足，有助於資訊融入教學推動。 3. 教師平均年齡 40 歲，碩士學歷佔 60%。 4. 教師有熱誠，且教學認真。 5. 處室間配合度高，行政工作運作順暢。 6. 學生率真、觀念純樸。	1. 入學人數逐年減少，有併校危機。 2. 行政工作及執行計畫繁雜，教師擔任行政工作意願不高。 3. 教師流動不高，組織文化僵化。 4. 文化刺激不足，學生視野不廣及自信心不足。
外部	機會點（O）	威脅點（T）
A 學區環境 B 社區參與 C 外部競爭	1. 學校四周生態豐富，有利於推廣鄉土及生態教育。 2. 學校志工及委員參與校務熱心，對學校支持度高。 3. 每年擁有 30 萬的善心捐款辦理學生多元學習活動。 4. 鹿草數位機會中心、鹿草生活美學工作站推動社教工作，有助於家長	1. 社區人口外流嚴重，少子化趨勢明顯，且學區中的年輕人不多。 2. 家長社經地位不高，外配、單親、隔代教養高達 45%，且家長忙於生計，易忽視子女課業。 3. 家長對學生溺愛，常發生與導師教養觀念的衝突。 4. 社區派系明顯，學校與社區互動需格外小心，



	觀念與智識的啟發與成長。	容易被貼標籤。
--	--------------	---------

## 伍、計畫目標

基於上述背景分析結果，以及學校長期「追求一個彼此密切連結，且利於人們(學生、學校成員、家長、社區民眾、校友等)成長與發展的學校社區，共築和諧快樂的生活。」的校務願景，及公立學校以培養「學生基本十大能力」的教育功能，擬定一些中期可以操作的重要工作來說明這些操作型目標和長期目標之間的相關聯性，以及更清楚的知道各處室工作計畫實際需要完成的工作內容。本計畫目標包括以下面向：

### 一、增進學校行政效能

- (一) 調整組織運作，促進行政革新。
- (二) 形成學校發展願景，完成校務發展計畫。

### 二、規劃理想環境設施

- (一) 閒置空間活化計畫—專門教室分配整頓
- (二) 規劃穿堂品德學習步道—民俗文化、典藏校史、生活英語、母語走廊…。
- (三) 規劃溫馨角落，社會性空間。
- (四) 擴充學生休閒活動空間—足球場、籃球場、遊戲場。
- (五) 老舊校舍維修計畫—廁所、水電管線、防水防熱、內外粉刷。
- (六) 教室 E 化設備建置—改善音響和遮光設備。
- (七) 教學設備充實計畫—網路電話、列印影印設備。
- (八) 校園安全設施—水電、監視器、消防。
- (九) 校園開放與設施借用計畫—空間有效利用，高頻率使用。

### 三、提昇教師專業素養

- (一) 教師專業發展評鑑方案。
- (二) 教師專業社群-----學年社群、學科領域社群。
- (三) 以學校為主體的週三進修---以社群為本位的週三進修。
- (四) 教師運動社團及讀書會。
- (五) 建置個人教學與專業成長檔案(或網頁、部落格)。
- (六) 鼓勵專業社群從事行動研究。
- (七) 申請英語教學強化模組試辦計畫，提升教師英語能力。

### 四、課程發展與實施

- (一) 課發會、研擬學校課程發展計畫-考量學校願景、目標及條件、規劃學校本位課程。

例:彈性時間-----資訊、閱讀、英語、社團

綜合活動---自編活動設計、體驗課程、社區服務

校外教學----學年規畫活動課程

運動會----學年規畫活動課程

畢業班系列活動----學年規畫活動課程

- (二) 配合領域之專題導向研究或主題教學。

例:結合社會領域做民俗節慶專題報導、自然科學、專題研究-----科展、科玩、校園險地圖調查。

- (三) 創造活潑多元的學生活動，開展學生多元智能。

例:運動競賽、中興之星表演舞台、音樂會或遊藝表演。

藝文比賽、闖關、園遊會、跳蚤市場，以結合校外教學學期結束,鼓勵班級或年級創意性的學生活動。

### 五、發展學生多元智慧（教學歷程與學習成效）

- (一) 多元化教學方法----講述、練習、討論、小組合作學習、專題導向研究、精進教學
- (二) 善用資訊媒體---E化設備、教學網站資源、英語教學平台
- (三) 統整課與體驗活動(綜合活動、社區服務)。

- (四) 多元評量。
- (五) 加強分析學童個別差異提供補救教學。
- (六) 弱勢學生扶助計畫--家課班、課輔、教育優先區計畫。
- (七) 英語特色課程--教學活動、暑期營隊、假日社團。
- (八) 資訊融合與資訊能力自編課程。
- (九) 關讀計畫與圖書館活動。

## 六、培養學生品德情操

- (一) 推動品德教育方案。
- (二) 友善校園實施計畫。
- (三) 正向管教與輔導辦法。
- (四) 兒少保護、家暴防治、兩性平等----- (責任通報單位罰則)。

## 七、形塑校園優質文化

- (一) 行政團隊的信念、承諾與執行力，主動敏捷，服務教師、支援教學、造福學生。
- (二) 專業教學團隊能充滿教育熱忱、樂於奉獻、能從教育工作中獲得成就感，並能自我成長與自我實現。
- (三) 鼓勵教師發揮批判省思能力，積極參與校務運作，發揮教師專業的影響層面，共同形塑優質學校社區文化。
- (四) 學生能肯定自我、尊重他人、合作分享、追求進步。
- (五) 創造一個民主、尊重、開放、多元、鼓勵參與、支持創見的校園文化。共同營造一個彼此密切連結，且利於人們，(學生、學校成員、家長、社區民眾、校友等)成長與發展的學校社區。

## 八、有效整合社區資源 (親師合作與社區互動)

- (一) 家長會組織與運作。
- (二) 教師參與家長、社區活動、發揮專業影響力。
- (三) 家長組織、教師團隊、行政團隊互動良好，共創校園優質文化。
- (四) 開放校園與場地租借，學校與社區資源共享。

- (五) 融合社區民俗與文化活動、規劃學生學習活動。
- (六) 鼓勵師生參與社區活動，促進社區發展文化特色。
- (七) 整合家長會、校友會及社區資源，發揮資源共享。
- (八) 社區商家成立學生安全維護網。

(竹園國小學區兒童友善商店)

## 九、健康促進與健康體位

- (一) 健康促進學校。
- (二) 體適能測試與運動普及化方案，養成學生規律運動習慣。
- (三) 運動社團（扯鈴、田徑、巧固球、樂樂棒球）。
- (四) 班際及校際運動競賽。
- (五) 游泳能力檢測、游泳教學推廣。
- (六) 營養午餐與營養教育。

## 十、強化學校之不可替代性

- (一) 適性揚才多元發展。
- (二) 展現學校教育特色，滿足家長教育選擇權。
- (三) 結合親師生共同學習，發揮學校效能。
- (四) 與社區各民間團體積極互動，建立口碑。
- (五) 尋求共同的認同與承諾。
- (六) 尋求共同的認同與承諾。

以上目標乃是根據學校願景與現況分析，提出具體可行的目標，範圍涵括行政效能、環境設施、教師專業、課程發展、學生學習、文化形塑以及資源整合等面向。本計畫乃是一個開放性與可擴充性的發展藍圖，在共同願景與目標的引領下，透過行政團隊與專業教學團隊的努力以赴，逐步累積教育實踐的成果，最終在形塑一個健康、快樂、活力、友善的學校社區，讓全體師、生、家長在自由自在的文化氛圍中成長與發展，人人以身為中興國小的一份子為榮。

## 陸、經費預算

- 一、依優先順序提列年度計畫，配合年度預算執行或申請專案補助。
- 二、爭取教育部的專案計畫。
- 三、家長會、校友會支援。
- 四、企業文教基金會補助。
- 五、其他社會資源。

## 柒、考核評鑑

- 一、本計劃納入各年度工作計畫執行，並於年度終了檢討得失，以作為下年度執行之參考。
- 二、由學校相關人員負責各項計畫之考核評鑑。

## 捌、本計畫經校務會議通過後實施，修正時亦同