

校務發展精進計畫

經驗分享

新北市中正國小
許德田校長
2019/04/29

小校與大校的發展案例



分享內容



1. 什麼是校務發展計畫(What)

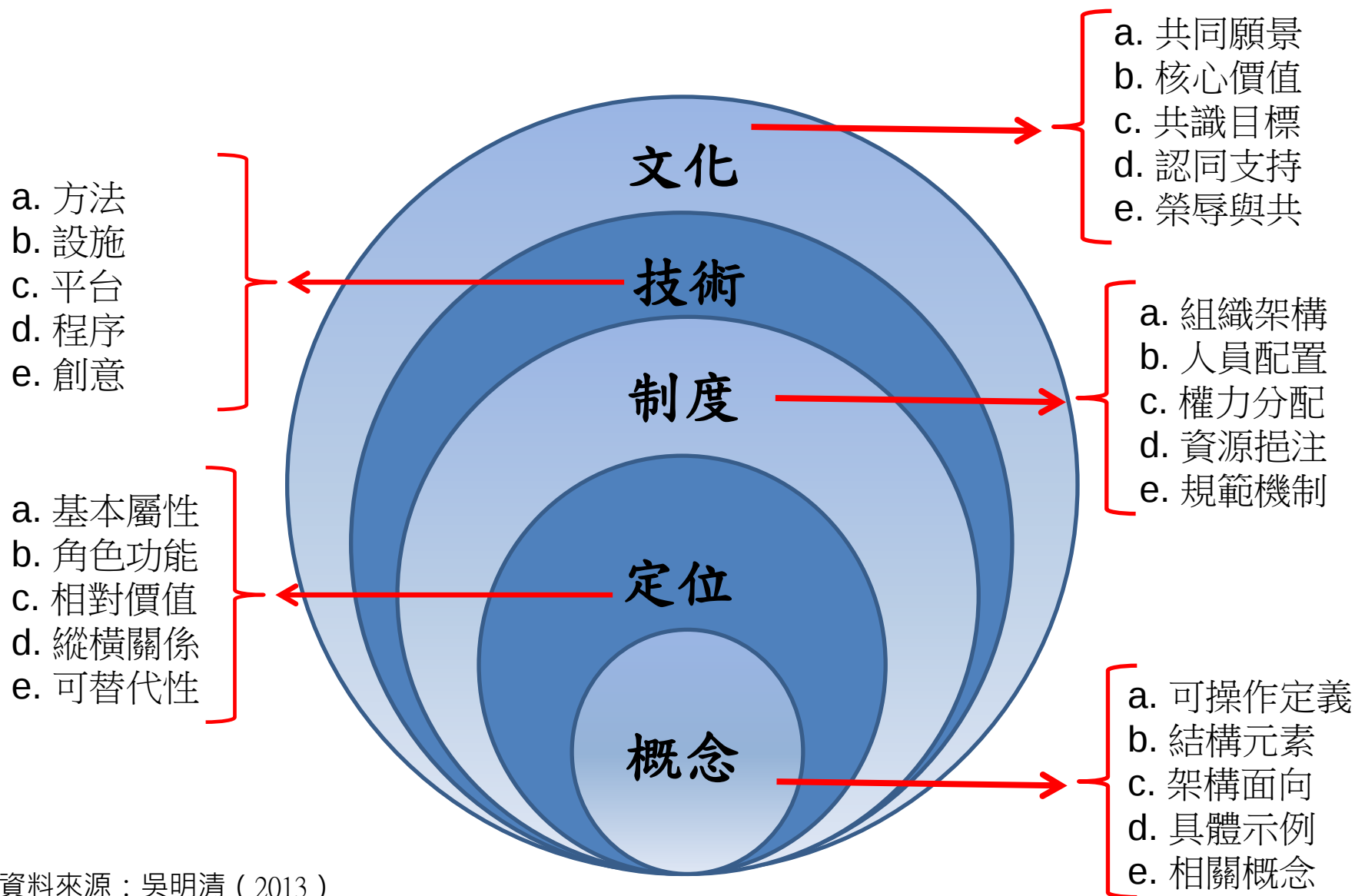
2. 為何發展校務發展計畫(Why)

3. 如何發展校務發展計畫(How)

4. 校務發展計畫的問題與討論

5. 結論

校務發展與推動的綜合思維



校務發展計畫的基本假設

(1)工作導向

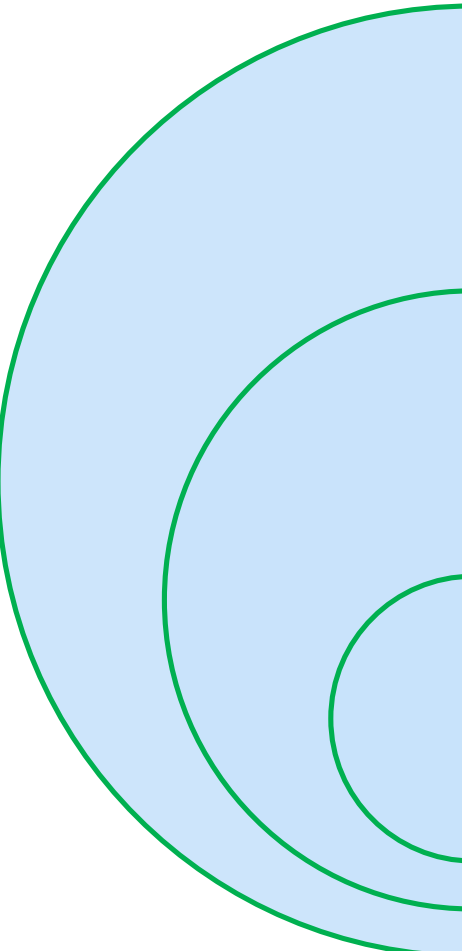
(2)學習中心

(3)問題解決

(4)未來趨勢

(5)其他

校務發展計畫的思維



What?

- 概念定義
- 校務發展計畫要做什麼?

Why?

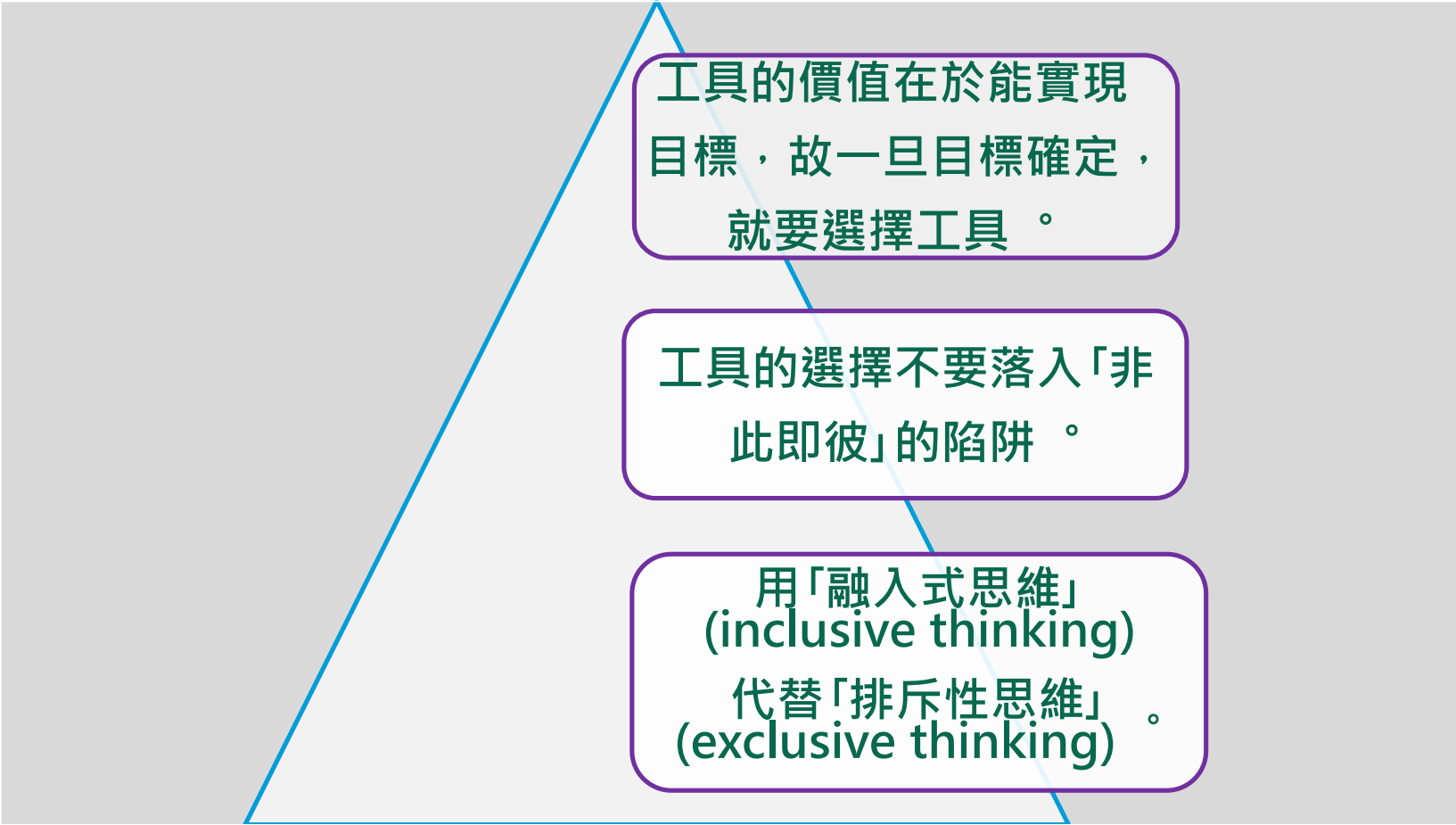
- 問題分析
- 為何校務發展是必要的?

How

- 工具邏輯、策略選擇
系統整合
- 如何進行校務發展計畫?

參閱吳明清(2016)三問五思

工具邏輯的思維要領



工具的價值在於能實現目標，故一旦目標確定，就要選擇工具。

工具的選擇不要落入「非此即彼」的陷阱。

用「融入式思維」
(inclusive thinking)
代替「排斥性思維」
(exclusive thinking)。

(吳明清2016)

工具邏輯的兩個思維途徑

- 依目標找工具: 效能/策略/創新

- 先確定專業(教學)目標。如: 培養學生愛心
- 構思並發展達成目標的工具/手段/方法。即: 如何培養學生的愛心?

- 用工具找目標: 效用/翻轉/革新

- 學到新的理論、技術、方法。如: 鷹架理論、價值澄清法
- 思考並轉化新理論、新技術的應用標的與途徑。即: 如何搭建鷹架進行補救教學? 如何運用價值澄清法於品德教育?

(吳明清2016)

教師教學計畫V.S.校務發展計畫

	教師教學計畫	校務發展計畫
願景目標	V	V
背景分析	V	V
主題進度	V	V
資源使用	V	V
成效評估	V	V

校務發展計畫的格式(嘉義)

嘉義縣_____國中(小)三年(108-110)校務發展計畫

壹、校本願景

貳、學校現況與分析

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會)	T(威脅)	S(行動策略)
地理環境					
人口結構 (含三年新生 人數分析)					
教師資源					
學生狀況 及表現					
數位學習					
家長配合					
社區資源					
學校設備					

參、學校未來發展主軸及檢核

縣訂主軸	校訂主軸	目標設定	檢核機制
		108 年: 109 年: 110 年:	
		108 年: 109 年: 110 年:	
		108 年:	

		109 年: 110 年:	
		108 年: 109 年: 110 年:	

填寫說明:縣訂主軸請參考六大面向主軸,至少擇一撰擬。

肆、重點校務發展評估

	教師專業發展	學生學習及輔導	教學環境改善 (設備、設施)
執行內容 細項			
執行期程			
預估經費 (含來源)			
預期成效			

#經費來源:如透過各項專案、偏遠地區學校及非山非市學校教育經費作業要點、太陽能光電回饋金額或家長會等相關具體措施。

#「教師專業發展」及「學生學習及輔導」得以學年制進行評估。

嘉義縣_____國民中(小)學 校長 _____(簽章)

中 華 民 國 年 月 日

新北市數學領域核心素養導向教學活動設計表-1 (五上線對稱圖形中的1節課)

新北市數學領域核心素養導向教學活動設計表

單元名稱：線對稱圖形
本節教學主題：繪製線對稱圖形
節數：共4節，本節為第1節

授課年級：五、年級
設計者：林心怡
社群成員：新北市數學輔導團

一、單元的期望學習結果

(一) 單元學習目標

1. 認識線對稱圖形及對稱軸的意義。
2. 認識對稱點、對稱邊和對稱角的意義及特性。
3. 繪製在方格紙或方格點上的線對稱圖形。
4. 繪製沒有方格紙或方格點的線對稱圖形，並應用於生活設計中。(結合藝文領域共同實施)

(二) 課程綱要學習重點

領域	對應的學習表現	對應的學習內容
數學領域	5-III-6 認識線對稱的意義與其推論。	5-5-4 線對稱：線對稱的意義、「對稱點」、「對稱邊」、「對稱角」。由操作活動知道特殊平面圖形的線對稱性質，利用線對稱做簡單幾何推論。製作或繪製線對稱圖形。 備註：從操作活動觀察正三角形、等腰三角形、正方形、長方形、菱形、等形、等形(等形指圖形，名稱不出現)、等腰梯形是線對稱圖形(避免含糊)。在教學呈現時，線對稱軸應垂直或平行(操作活動不在此限)，可處理正多邊形。
藝文領域	1-III-3 能學習多元媒材與技法，表現創作主題。 1-III-6 能學習設計思考，進行創意發想和實作。 3-III-4 能與他人合作規劃藝術創作或展演，並能說明其中的意義。	視 E-III-1 視覺元素、色彩與構成要素的辨識與溝通。 視 E-III-2 多元的媒材技法與創作表現類型。 視 E-III-3 設計思考與實作。 視 P-III-2 生活設計、公共藝術、環境藝術。

二、學生與教材分析

(一) 學生先備知識與學習困難

學生先備知識	學生可能的學習困難
1. 認識全等圖形的意義。	1. 在無法對稱的情形下，無法判斷圖形是否為線對稱圖形。(包含有提供或無提供方格的情況)
2. 認識垂直的意義，並能繪製垂直線。	2. 學生對於對稱點連線被對稱軸垂直平分的性質不易理解
3. 使用量角器測量角度，並能畫出指定角度的角。	

解。
3. 對稱軸非垂直或水平時，學生不易繪製線對稱圖形。
4. 在沒有方格紙或方格點的情形下，學生不會用對稱點連線被對稱軸垂直平分的性質進行線對稱圖形的繪製。

(二) 教材研究分析

本教學設計以五年級「線對稱圖形」單元中「繪製線對稱圖形」為主題。此部分，與藝文領域領域共同進行課程。十二年國教特別強調領域教學，九年一貫數學領域「線對稱」指徵重視學生認識數學與其他學科的關係，如何思考有意義的線對稱教學？如何讓學生感受數學領域與其他領域之間的關係？本教學設計經過與藝文領域共同合作，讓學生感受對數學的學習對其他領域學習的幫助，產生有感知的數學力-體現數學的美與利！

「對稱 (Symmetry)」此元素為藝文領域中十大美學規律之一，而數學是一門模式與規律的科學，所以在進行「線對稱圖形」這個單元時，就著從藝文設計的角度來思考：學生學會「繪製線對稱圖形」後是否有助於其在藝文學習上更加豐富？筆者與藝文老師共同備課討論之後，就著結合【五年級學生親眼 LOGO 設計票選活動】，讓學生設計親眼的 LOGO 為主題，應用「繪製線對稱圖形」來進行創作實踐。

透過這節課在數學或教育一書中提及，認為學生有這樣的迷思概念是沒有察覺到對稱圖形的另一半時，只要確定兩端點是否被對稱軸垂直平分即可，反而忽視在想要一次就把對稱軸畫出來，而不是先畫對稱點，如果學生沒有利用直線來表現而對稱點被對稱軸垂直平分的概念，在概念的說明上就會出現一些麻煩，經由筆者分析教師書本版本後發現，關於「繪製線對稱圖形」曾僅於在繪定格子的情形下繪製，而且在繪製的方法呈現上，都只強調點數其中一道對稱點到對稱軸的格子數，進而確定另一道對稱點的位置，最後請學生將所有對稱點連線畫出完整的圖形，因為課本都在繪定格子的情形下繪製，所以無法確定學生是否以「兩對稱點被對稱軸垂直平分」此概念進行線對稱圖形的繪製。

基於上述，此次教學設計由筆者與藝文老師合作，在學生已經學會在方格中繪製線對稱圖形之後，引導學生在藝文課先進行線對稱的 LOGO 設計實踐，在本節課中將利用學生設計好的 LOGO 草圖(空白無提供格子)，在無法對稱作品的條件下，討論如何進行線對稱圖形的檢視，試圖引導學生察覺線對稱圖形的重點，透過這節課對稱圖形的性質(對稱邊等長、對稱角等大)，希望學生提出兩對稱點連線和對稱軸垂直，以及兩對稱點到對稱軸的距離相等的性質(意即「兩對稱點被對稱軸垂直平分」的概念)，因為「垂直平分」此用語較抽象，此階段不會使用此用語和學生溝通，接著讓學生嘗試利用線對稱圖形的性質，就著修正 LOGO 設計的草圖外框，討論如何利用線對稱圖形的性質修正畫出的方法，最後學生能將繪製線對稱圖形應用在藝文課，實現 LOGO 設計圖的製作上完成完整作品。

三、各節次學習活動設計

節次	學習目標	活動目標	評量方式
一	1. 認識線對稱圖形及對稱軸的意義。	1-1 透過分組活動，初步察覺線對稱圖形的特徵。 1-2 透過對稱活動，觀察指痕而連的圖形會完全重合且相全等，進而認識線對稱圖形及對稱軸。 1-3 繪定基本圖形，透過對稱的方式檢驗是否為線對稱圖形。 1-4 透過操作活動，察覺線對稱圖形的對稱軸可能是一條或多條。	觀察 上課問答 操作發表 課堂評量

二	2. 認識對稱點、對稱邊和對稱角的意義及特性。	2-1 透過線對稱圖形的對稱點而側圓形的全等性質有互相對應的關係，認識對稱點、對稱邊和對稱角的意義。 2-2 透過對稱活動，認識線對稱圖形的對稱邊一樣長，對稱角一樣大。 2-3 透過簡單的幾何推理及實測活動，認識對稱點的連線和對稱軸互相垂直，且兩對稱點到對稱軸的距離相等。(教師可提供有方格及無方格兩種情形進行討論)	觀察 操作發表 課堂評量
三	3. 繪製在方格紙或方格點上的線對稱圖形。	3-1 在有方格紙或方格點的情形下，提供繪製的對稱軸及一連的圖形，討論如何繪製另一連圖形的畫法。 3-2 在有方格紙或方格點的情形下，提供水平的對稱軸及一連的圖形，討論如何繪製另一連圖形的畫法。 3-3 在有方格紙或方格點的情形下，提供 45 度傾斜的對稱軸及一連的圖形，討論如何繪製另一連圖形的畫法。	觀察 操作發表 課堂評量 學習單
四 (A 案課本)	4. 繪製沒有方格紙或方格點的線對稱圖形，並應用於生活設計中。(結合藝文領域共同實施)	4-1 透過操作活動，檢視線對稱圖形的要素。 4-2 透過實作活動，利用線對稱圖形的性質修正及仿作(非複製)指定的線對稱圖形。 4-3 應用繪製線對稱圖形的方式，完成個人設計作品。	觀察 發表 課堂評量 作業

四、第4節課的學習活動

(一) 學習的主要概念與活動

活動目標的主要概念	對應的學習活動
4-1 透過操作活動，檢視線對稱圖形的要素。	4-1-1 利用學生在藝文課設計好的 LOGO 作品，進行線對稱圖形的檢視。(複習線對稱圖形的性質) 4-1-2 在不能對稱的情形下，能說明判斷是否為線對稱圖形的具體方法。
4-2 透過實作活動，利用線對稱圖形的性質仿作(非複製)指定的線對稱圖形。	4-2-1 利用線對稱圖形的性質，使用適當方式及工具修正指定的線對稱圖形(直線)，並說出具體方法。

新北市數學領域核心素養導向教學活動設計表-2

(五上線對稱圖形中的1節課)

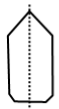
4-3 應用繪製線對稱圖形的方式，完成個人設計作品。	4-2-2 利用線對稱圖形的性質，使用適當方式及工具作作(非複製)指定的線對稱圖形(曲線)，並說出具體方法。 4-3-1 應用繪製線對稱圖形的方式，完成個人在藝文課設計的 LOGO 作品。
----------------------------	---

(二)素養導向的課程與教學

素養導向教學設計要點	與本節課活動內容的關聯說明
轉	■ T1 情境問題轉化 ■ T2 新舊經驗銜接 ■ T3 數學概念聯結 T1: 利用學生有設計類型的 LOGO 的需求，結合藝文課的設計，讓學生應用數學繪製線對稱圖形來完成設計稿，讓學生感受數學與其他領域之間有所連結。 T2: 利用學生在方格紙上已學會的線對稱圖形性質，進而思考沒有方格時如何檢視及繪製。 T3: 繪製線對稱圖形的方法可透過運用量角器量角以及繪製垂直線的方式進行，繪製曲線設計時，亦可透過圓心的對稱點，運用圓規畫曲線。
做	■ D1 概念操作理解 ■ D2 解題策略探究 ■ D3 數學語言溝通 D1: 課堂撰寫設計為實際檢驗及作圖活動，透過實際運用工具操作進行解決問題，加深繪製線對稱圖形應用性質的方法。 D2: 在作圖活動中透過個人及小組討論思考，探究繪圖的策略或方法。 D3: 在檢驗是否為線對稱圖形或是發表如何繪製的方法時，都強調使用數學語言說明。
得	■ G1 思考能力提升 ■ G2 解題態度培養 ■ G3 共同學習增能 G1: 透過透過個人及小組討論思考，探究繪圖的策略或方法，除培養各種策略及方法提升數學思考的能力。 G2: 藉由完成自己作品的目標，提升繪製圖形的動機，享受繪製完成作品的成就感。 G3: 透過各種策略的探究、分享以及欣賞他人作品，共同學習繪製的技巧以及培養欣賞作品的能力。

(三)學習活動的設計

學習活動	教學流程與主要布題	學生可能反應 教學策略介入與評量	時間	對應素養導向教學設計要點 (轉T、做D、得G)
1.	【導入活動】複習線對稱圖形的性質 教師在布幕呈現其中一位同學在美術課設計的 LOGO 作品草圖。(以外框直線		15 分	■ T1 情境問題轉化

4-1-1	設計為主 	教師事先從學生作品中選擇適合討論的學生設計 LOGO 作品草圖(直線接近於但非線對稱圖形)	許願瓶的 LOGO 的需求，結合藝文課的設計，讓學生應用數學繪製線對稱圖形來完成設計稿，讓學生感受數學與其他領域之間有所連結。
4-1-2	教師提問：請同學們觀察一下，是否看出來這位同學的作品有沒有符合線對稱圖形呢？(教師呈現由原圖分離出的外框部分圖形)  我們來想想看，有什麼方法可以檢驗它是否為線對稱圖形？ (教師板書：線對稱圖形的特徵) 為了方便溝通，我們先對此圖形的頂點進行命名： 		

4-2-1	進行檢查：對稱邊等長、對稱角等大、對稱點連線與對稱軸互相垂直且對稱點到對稱軸的距離相等)同時進行對邊、對稱角、對稱點和對稱軸的複習。 6. 教師引導線對稱圖形的畫法特徵「對稱點和對稱軸的距離相等」的意思是而對稱點的連線和對稱軸垂直，以及而對稱點到對稱軸的距離相等的性質。(包含直線中的任意一點) 7. 最後教師以描圖紙描出其中一邊後，對折至另一邊重疊，確認本圖形的確為非線對稱圖形。 →教師小結：線對稱圖形的性質包含對稱邊等長、對稱角等大、對稱點和對稱軸的距離相等。(複習並加深畫圖舊經驗)	當學生發表【對稱點和對稱軸的距離相等】時，教師需這距離指的是什麼意思？引導學生說出距離指的是【垂直距離】	課後使用數學語言說明。
4-2-2	【新舊經驗銜接】 1. 由上面活動確認作品圖形非線對稱圖形，引入如何修正圖形外框成為線對稱圖形之討論。(引導以一邊為基礎，繪製出另一邊的方式) 2. 教師提供每人半邊圖形作圖單，請學生思考如何畫出另一邊確它成為完整的線對稱圖形。 【概念操作理解】 解：實際檢驗活動，透過實際運用工具操作進行解決	學生可能繪製方式： 1. 用對稱角等大的性質畫出對應的角，並利用對稱邊等長進行繪製。 2. 利用一邊的對稱點到對稱軸的垂直距離來找出另一邊對應的對稱點，再將對稱點連線。	8 分 【D2】新舊經驗銜接：利用學生在方格紙上已學會的線對稱圖形性質，進而思考沒有方格時如何繪製線對稱圖形。 【D3】概念操作理解：實際作圖活動，透過實際運用工具操作進行解決

學習活動

教學流程與主

要布題

學生可能反應

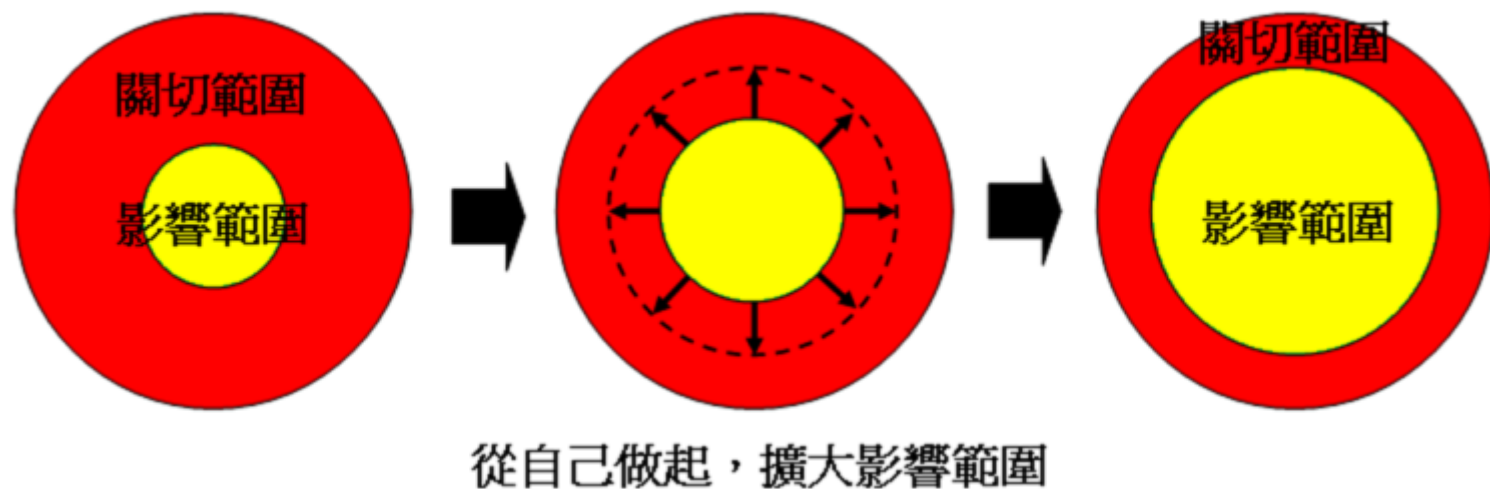
教學策略介入與評量

時間

對應素養導向
教學設計要點
(轉T、做D、得G)

反思 改變

要符合學校學生學習需求



三大願景

提升中小學教育品質

成就每一個孩子

厚植國家競爭力

五大理念

有教無類

因材施教

適性揚才

多元進路

優質銜接

六大目標

培養現代
公民素養

引導多元
適性發展

確保學生
學力品質

舒緩過度
升學壓力

均衡城鄉
教育發展

追求社會
公平正義

七大面向・二十九個方案

全面 免學費

1. 五歲幼兒免學費
2. 高中職前三年免學費
3. 財務規劃

優質化 均質化

4. 高中優質化
5. 高職優質化
6. 高中職教育資源均質化
7. 高中職學校資源分布調整
8. 大學繁星、技職繁星推薦
9. 高中評鑑
10. 高職評鑑
11. 高中職發展轉型及退場輔導

課程與 教學

12. 建置十二年一貫課程體系
13. 國中教學正常化、適性輔導及品質提升
14. 國中小補救教學
15. 高中高職教師教學品質提升
16. 國中小學生輟學預防與復學輔導

適性輔導 國民素養

17. 國中與高中職學生生涯輔導
18. 高中職學生學習扶助
19. 產學攜手合作
20. 技職教育宣導
21. 國中畢業生未升學未就業青少年職業培訓輔導
22. 提升國民素養

法制

23. 制定高級中等教育法並微調專科學校法

宣導

24. 家長參與推動十年國民基本教育
25. 十二年國民基本教育政策宣導

入學 方式

26. 規劃免試就學區
27. 免試入學
28. 特色招生
29. 身心障礙學生就學輔導

發展什麼？ 如何發展？

	項目	發展前 (描述)	問題 (分析)	對策 (行動)	發展後 (比較)	成效 (檢核)
價值面	教育本質					
	教育目的					
	教育功能					
	其他					
技術面	發展內容					
	發展方法					
	發展工具					
	其他					

參閱吳明清(2016)三問五思

六頂思考帽-分組討論

- 校長想要擬訂校務發展計畫？



校務發展計畫的必要與效用

(1)校務發展計畫的必要

- 社會變遷趨勢的因應不能及時
- 校長任期與人員流動缺乏延續，以致學校發展受限
- 學校發展條件未釐清，以致學校特色不易彰顯
- 教師課程教學的專業需求不易滿足
- 學校評鑑與績效考核需要之必要文件
- 其他

(2)校務發展計畫的效用

- 提供共同學校發展願景
- 資源有效分配，滿足親師生之需求
- 清楚學校績效標準，展現學校特色，建立學校品牌
- 清楚分工合作，提升人員專業素質，權責相符
- 提供學生多元學習機會，確保有效學習
- 因應社會變遷及教育發展趨勢

校務發展計畫的元素



校務發展的歷程模式

現在狀態

真實的描述

發展行動

計畫性介入

未來狀態

具體的指標

校發展計畫的特徵



校務發展計畫規劃常見問題討論

- 學生學習圖像不夠明確
- 學校原先願景目標的限制
- 資訊不足以進行學校SWOT分析
- 行政團隊的專業素養與規劃能力尚待提升
- 全員參與的方法及執行尚未明瞭
- 社會資源及家長支持尚未整合
- 基本假設與發展思維的限制

校務發展計畫的內容架構

現況分析

- 基本資料:學校規模、環境、人員、課程教學、計畫
- SWOT分析:學校問題、內部、外部、因應策略

願景特色

- 願景、使命、核心價值(學生學習為核心)
- 特色課程:意象圖、結合願景、資源整合

目標策略

- 目標:教學、管理、情境、資源
- 策略:依據SWOT、目標、績效

發展主軸

- 目標、步驟、資源
- 人員、期程、經費

成效評估

- 評估方式:人員、工具、期程
- 學生學習成效為核心

學校現況撰寫注意事項

- 提供學校現況的精確質量分析
- 現況的描述要有其整體性
- 客觀不誇飾或扭曲現況
- 描述存在事實而非個別觀點(感覺)
- 經由客觀且多樣管道獲得訊息

這些都是感覺 (情緒)



教師專業不足
教師缺乏動力
教師流動率高

資料來源：李惠銘(2019)

教師專業不足？



教師專業不足

課程專業

發展專業

實施專業

評鑑專業

知識不足

意願不夠

執行無方

教學專業

設計專業

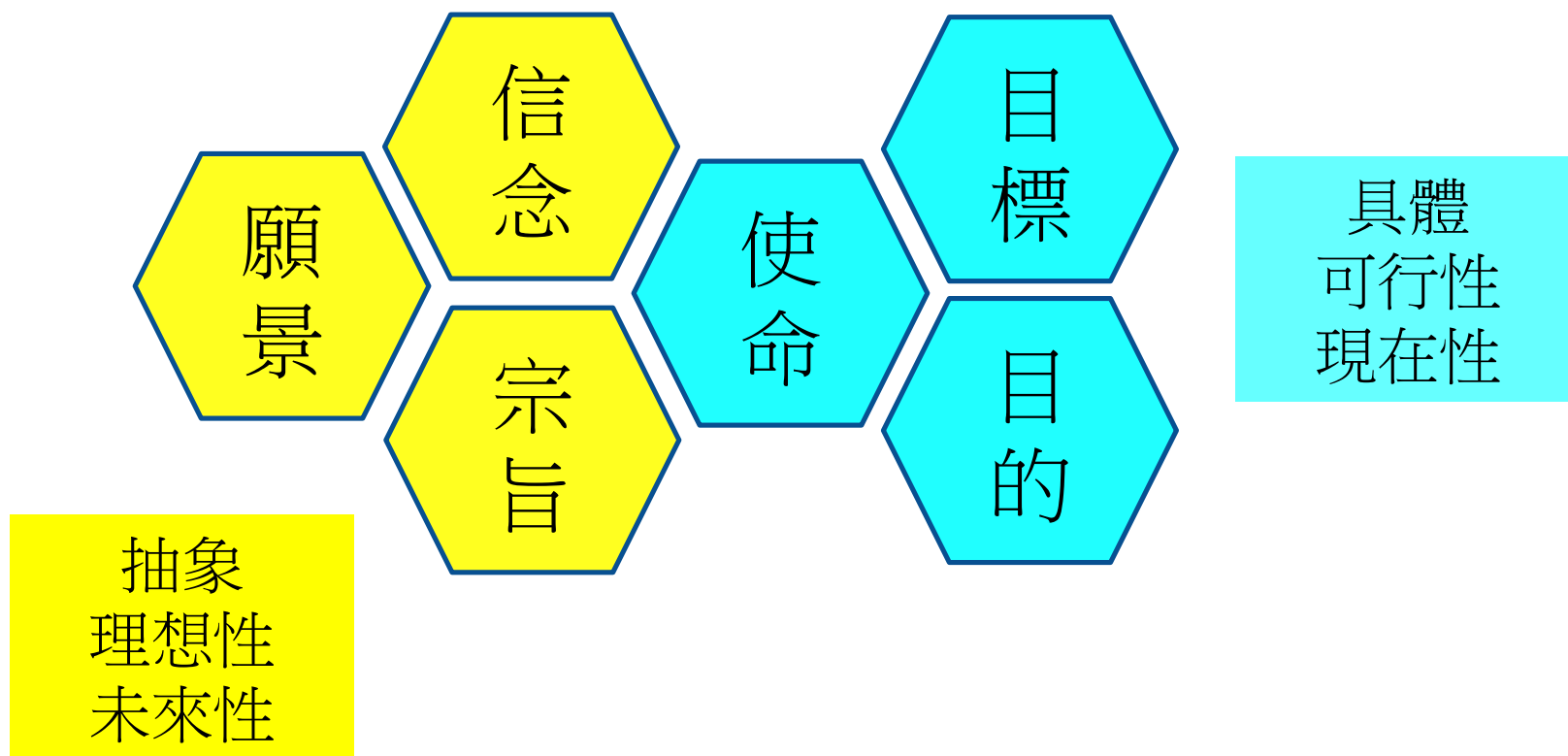
實施專業

評量專業

學校願景應為具體圖像描繪

- 目前各校學校願景多為**片段概念**，較像校訓、理念、目標，甚至口號與標語。
- 願景（Vision）既為圖像，即應該具象描繪，是一段**質性描述**文字。
- 願景既為可見，則不會長久，應因時因地**適時調整**，以免徒具形式。
- 願景應由組織內部的成員所制訂，藉由**團隊討論**，獲得組織一致的共識，形成大家願意全力以赴的未來方向。

釐清願景等相關概念



概念

意 涵

願 景

學校未來發展應達成的成就狀態

信 念

對學校的堅定意志與倫理規範

宗 旨

廣泛說明學校應達成的任務或行為

使 命

在學校中存在的根本理由(功能或任務)

目 標

學校中短期可明確達成的預期成果

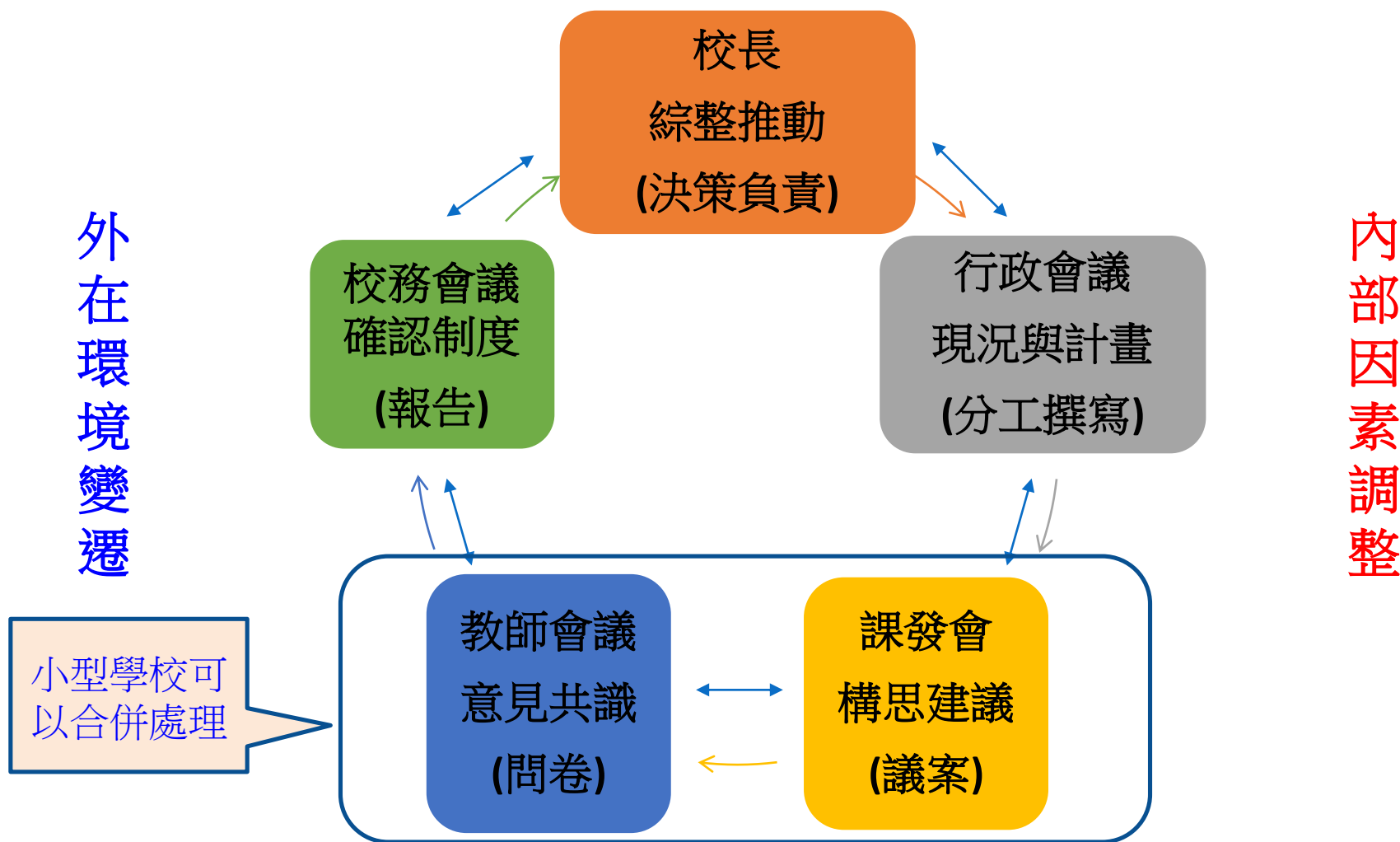
目 的

學校慎思後的計畫意圖和行事理由

學校願景的構思練習

學校(原)願景	
描述不理想狀況	
改善構想	
學校願景 (修正或再詮釋)	

校務發展計畫的發展歷程(示例)



校務發展計畫的SWOT內部分析

	內容	優勢 S	劣勢 W
區位規模	地理、學生數、人口結構、校地、交通、其他		
環境設備	校舍、基本設備、自然生態、行動學習、廁所集會、藝術、安全、飲食、遊戲、廣播、其他		
教師團隊	氛圍、教學、社群、班級經營、進修、教師會、課程設計、社團指導、補救教學、課後照顧、領導教師、流動率、代課比、其他		
行政團隊	互動氛圍、服務態度、專業能力、兼職意願、異動率、延續管理、領導風格、權責、分工、制度、社群、危機處理、思維心態、其他		
學生家長	社經、素質、學習表現、社團表現、體能、特殊生、期望、參與校務、互動溝通、家長會、其他		

校務發展計畫的SWOT外部分析

	內容	機會 O	威脅 T
社會變化	政治、經濟、媒體焦點、訊息傳播、價值觀、流行風潮、溝通模式、倫理關係、其他		
教育政策	十二年課綱、教育法規、教育首長、民意代表、執行力、成效考核、資源投入、彈性、其他		
社區參與	志工、商圈、鄉鎮區里長、慈善團體、教學支援、文史工作、其他		
外部資源	經費、教學人力、學習場域、基金會、專案計畫、其他		

校務發展計畫的SWOT分析

	Opportunity 機會	Threat 威脅
Strength 優勢	S-O 前進策略 善用優勢 掌握機會之策略	ST 維持策略 善用優勢 消除危機之策略
Weakness 劣勢	W-O 扭轉策略 改善劣勢 掌握機會之策略	WT 防禦策略 改善劣勢 減少威脅之策略

常見問題:牛頭馬嘴、層次錯亂、無關決策

SWOT 資訊取得



強制關聯法

	在地融合	團隊激勵	數位翻轉	特色校園	強健體育
樂活學校					
磐石學校					
專業學校					
藝能學校					
綠色學校					

課程與教學行動研究369



張博堯 (台北市終身學習促進會TCLA
台灣新世紀教育訓練發展協會TSTD理事長)
黃秉德 (國立政治大學教授)
陳培光 (華邦電子人力資源處處長)

吳弘仁 (台新銀行副總經理)
陳泰隆 (金融人員研究訓練中心處長)
歐章祺 (研華科技副總經理)
呂祥濱 (台灣產業服務基金會總經理)

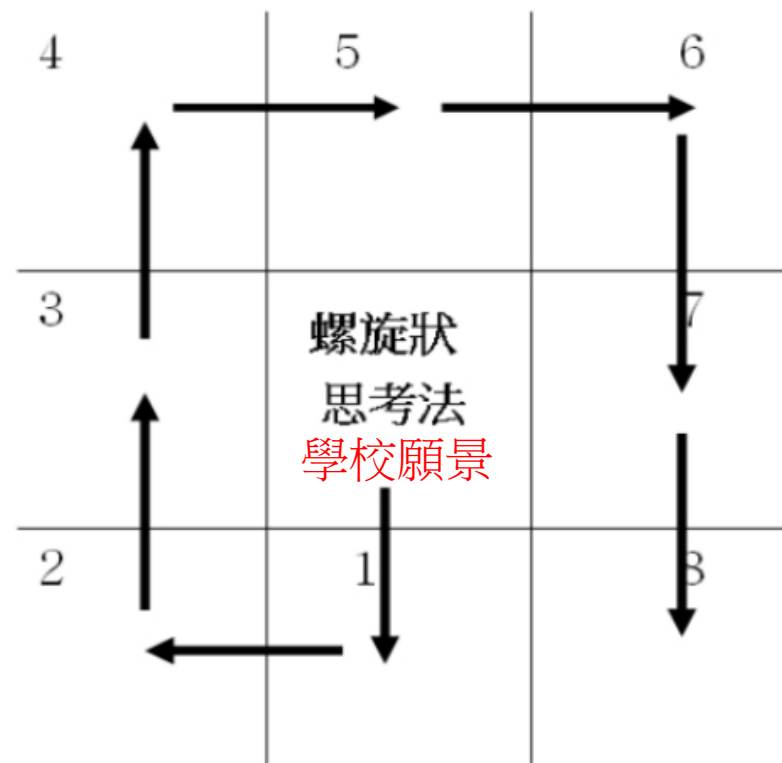
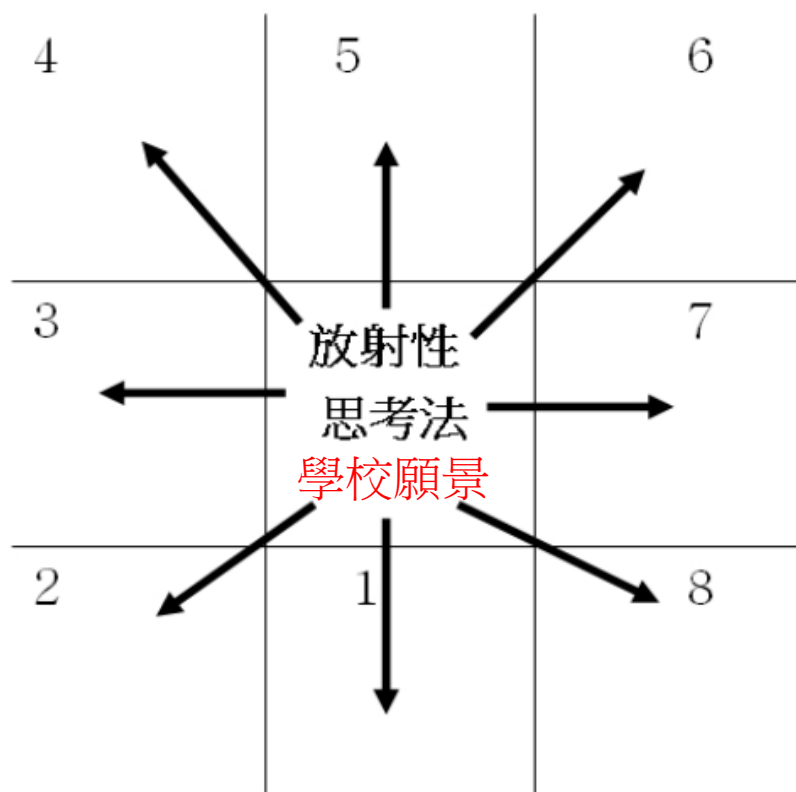
林嘉怡 (亞太教育訓練網資訊中心執行長)
蔡英明 (超速英語學習法老師)
戴勝通 (中華民國中小企業協會理事長)
應未遲 (中華文藝協會主席)

魚骨圖法

確保語法簡明、意思明確



九宮格法



曼陀羅思考法又稱九宮格思考法

發散式(關聯)



邏輯式



學校因應策略行動構思練習

S-O 強化優勢善用機會	
O-S-W 運用機會優勢 轉化劣勢	
O-S-T 運用機會優勢 減低威脅	
W-T 運用策略 改善劣勢與威脅	

學校因應策略行動構思練習(示例)

S-O 強化優勢善用機會	透過補教教學中心資源，強化教師差異化教學的專業
O-S-W 運用機會優勢 轉化劣勢	透過行動學習學校資源，結合教師行動學習社群，協助學習落後學生的個別化學習。
O-S-T 運用機會優勢 減低威脅	透過媒體特色學校報導，結合教師專業社群共同發展探索課程，提升教師的凝聚力與成就感，減低教師流動率問題。
W-T 運用策略 改善劣勢與威脅	透過教師級職務輪調制度辦法，專業表現積分比高，改善教師專業進修意願，也願意參加十二年國教試辦計畫，提升教師對於教育政策的關注。

校務發展計畫的格式(嘉義)

嘉義縣_____國中(小)三年(108-110)校務發展計畫

壹、校本願景

貳、學校現況與分析

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會)	T(威脅)	S(行動策略)
地理環境					
人口結構 (含三年新生 人數分析)					
教師資源					
學生狀況 及表現					
數位學習					
家長配合					
社區資源					
學校設備					

參、學校未來發展主軸及檢核

縣訂主軸	校訂主軸	目標設定	檢核機制
		108 年: 109 年: 110 年:	
		108 年: 109 年: 110 年:	
		108 年:	

		109 年: 110 年:	
		108 年: 109 年: 110 年:	

填寫說明:縣訂主軸請參考六大面向主軸,至少擇一撰擬。

肆、重點校務發展評估

	教師專業發展	學生學習及輔導	教學環境改善 (設備、設施)
執行內容 細項			
執行期程			
預估經費 (含來源)			
預期成效			

#經費來源:如透過各項專案、偏遠地區學校及非山非市學校教育經費作業要點、太陽能光電回饋金額或家長會等相關具體措施。

#「教師專業發展」及「學生學習及輔導」得以學年制進行評估。

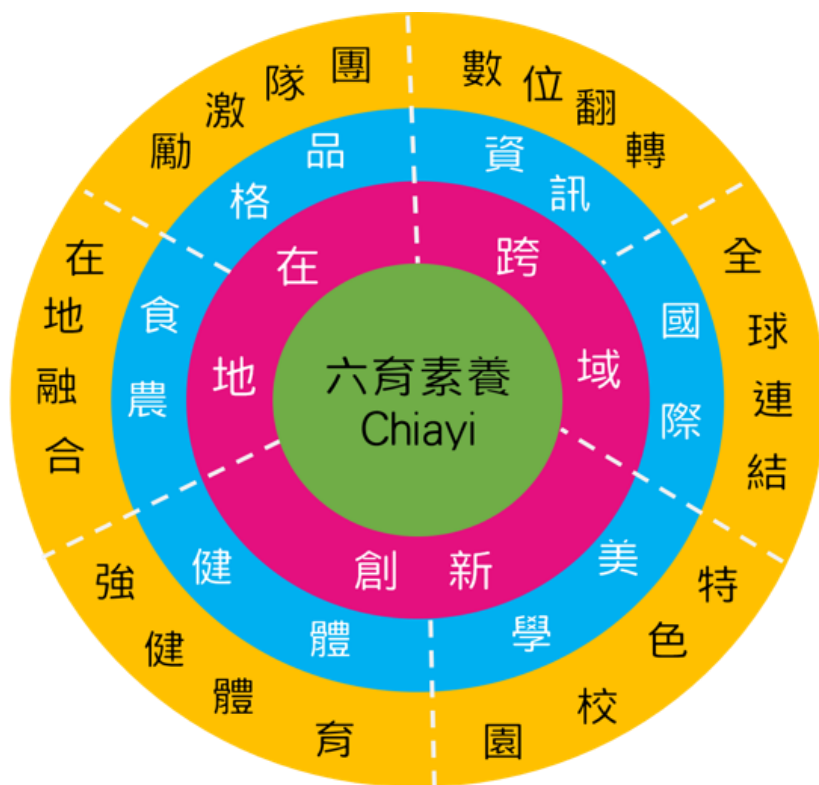
嘉義縣_____國民中(小)學 校長 _____(簽章)

中 華 民 國 年 月 日

校務發展計畫的格式(嘉義)

- 壹、學校願景
- 貳、學校現況與分析(SWOTS)
 - (基本資料:校地、校舍、學生數、教職員編制專長)
 - (SWOTS分析:內部分析、外部分析、因應策略)
 - 地理環境、人口結構、教師資源、學生狀況及表現、數位學習、家長配合、社區資源、學校設備)
- 參、學校未來發展主軸及檢核
 - (縣訂主軸、校訂主軸、目標設定、檢核機制)
 - 在地融合、團隊激勵、數位翻轉、特色校園、強健體育、全球連結
- 肆、重點校務發展評估
 - (執行內容、期程、經費、成效)
 - (重點:教師專業發展、學生學習及輔導、教學環境改善)

思考縣訂主軸與學校主軸

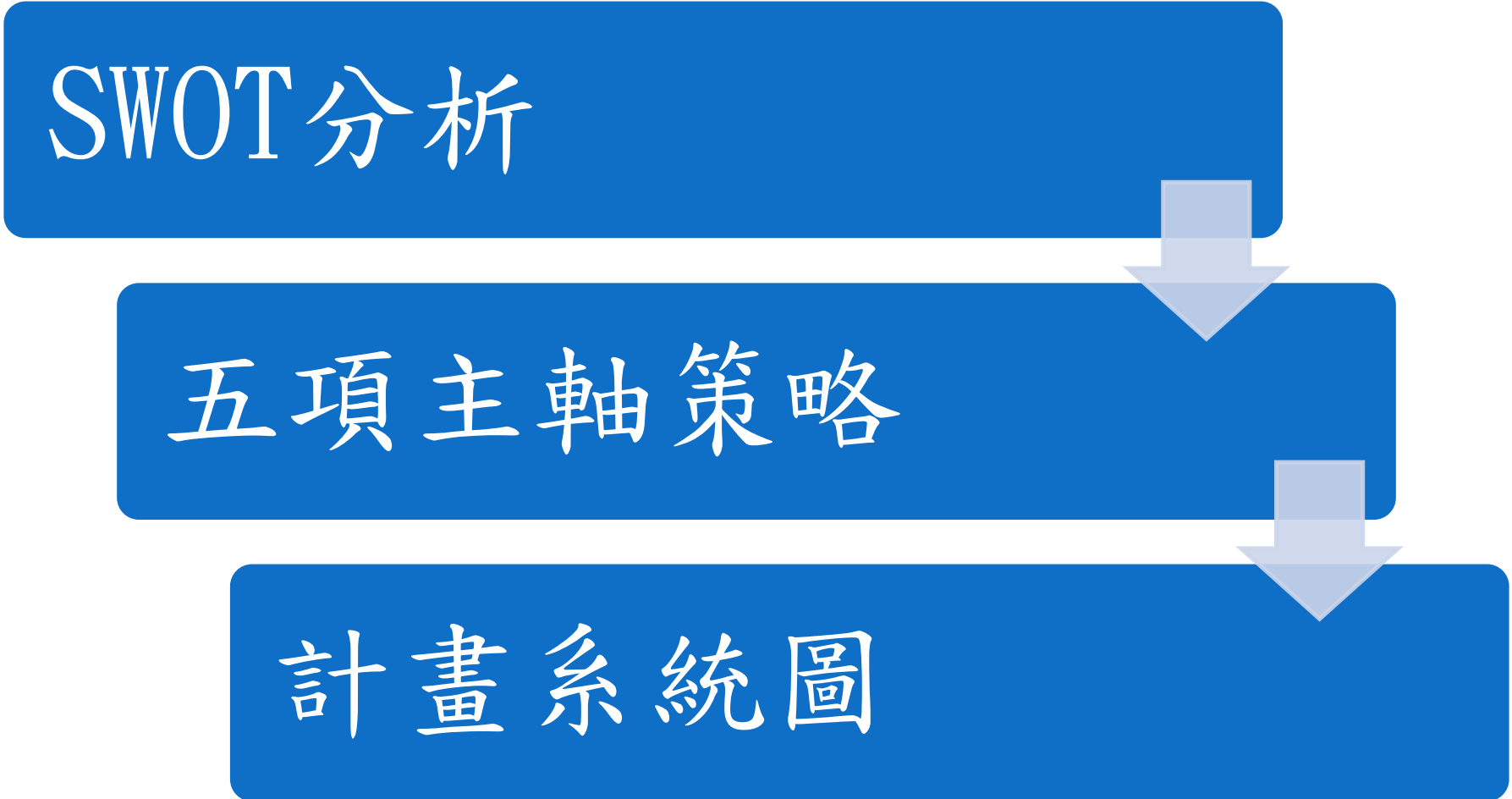


計畫的主軸目標練習



校務發展計畫的構思練習

SWOT分析



```
graph TD; A[SWOT分析] --> B[五項主軸策略]; B --> C[計畫系統圖]
```

五項主軸策略

計畫系統圖

思考學校未來發展主軸及檢核(1)

縣訂主軸	校訂主軸	年度	年度目標	檢核機制	評估重點	內容細項	預估經費	經費來源	預期成效
1 特色校園	1-1 閱讀磐石	108	1-1 ...	評鑑訪視 學生成績 得獎紀錄 滿意度 量化紀錄其他	教師專業 發展 學生學習 輔導 教學環境 改善	1-1-1 1-1-2 1-1-3			
	1-2 藝術深耕		1-2 ...			1-2-1 1-2-2 1-2-3			
	1-1	109							
	1-2								
	1-1	110							
	1-2								

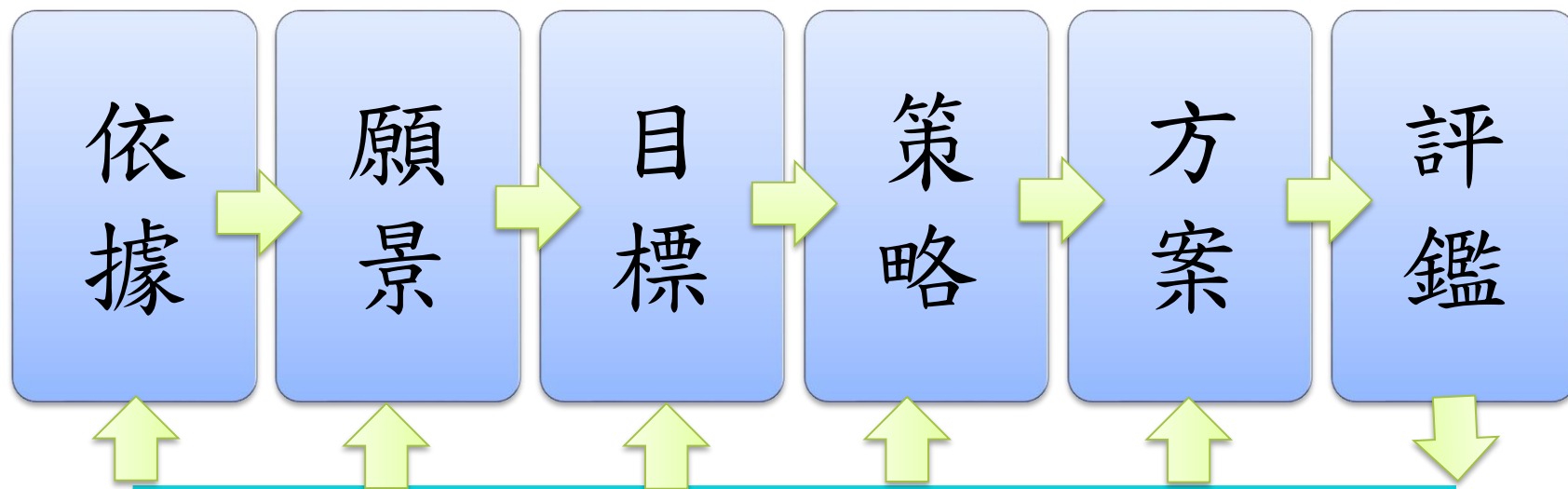
思考學校未來發展主軸及檢核(2)

校訂主軸	執行要項	主要承辦	實施年度				預期成效	預估經費	資源來源
			108	109	110				

- 依學校目標、SWOT分析研擬策略
- 將策略分成具體可行的執行要項
- 執行要項
- 依性質分工於專責處室
- 依分案內容慎思區分延續性的需求

校務發展計畫的系統圖

校 務 發 展 PDCA 循 環 系 統 圖



主軸與執行要項的分析(縣訂主軸)

- 學校願景：
- SWOT分析：
- 思考策略：
- 結合縣訂主軸：
- 思考校訂主軸：
- 執行要項：

- 1.
- 2.
- 3.

主軸與執行要項的分析練習(特色校園)

- 學校願景：樂於學習創意多
- SWOTS分析：學生語文能力檢測表現低於縣平均
圖書館學生借閱率過低(0.9本/生月)...
- 思考策略：學生能閱讀：提升教師閱讀推動專業知能
學生愛閱讀：改善圖書館空間與藏書、設置閱讀推動專責人員...
- 結合縣訂主軸：特色校園
- 思考校訂主軸：閱讀磐石學校
- 執行要項：1. 教師增能2. 改善閱讀空間3. 設置圖書教師4. 進行學生閱讀能力評量5. 增加藏書

主軸與執行要項的分析練習(數位翻轉)

- 學校願景：樂於學習創意多
- SWOTS分析：學校沒有提供學生數位行動載具學習
進行數位資訊融入教學僅有3位教師
- 思考策略：1. 改善環境 2. 課程教學
- 結合縣訂主軸：數位翻轉
- 思考校訂主軸：雲世代行動學習學校
- 執行要項：1. 教師增能 2. 改善數位學習空間及設備 3. 設計學生數位學習課程 4. 與大專院校合作

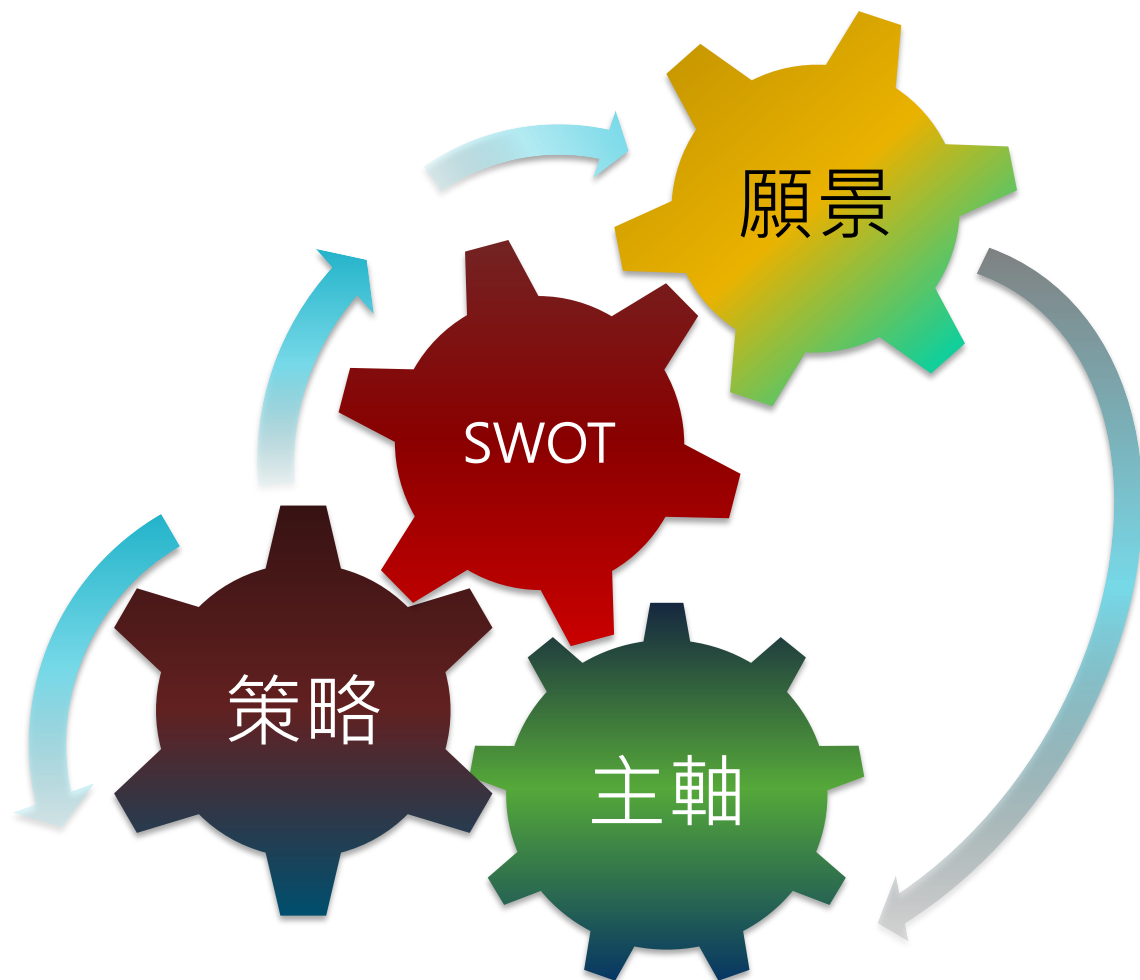
主軸與執行要項的分析練習(在地融合)

- 學校願景：樂於學習創意多
- SWOTS分析：都會學區學生較少食農探索經驗
午餐廚餘量高於平均值
- 思考策略：1. 食農體驗 2. 食農教學
- 結合縣訂主軸：在地融合
- 思考校訂主軸：食農教育推廣學校
- 執行要項：1. 魚菜共生實驗教學2. 環保小局長3. 有機營養午餐4. 飲食營養教育

主軸與執行要項的分析練習(強健體育)

- 學校願景：樂於學習創意多
- SWOTS分析：學生參加社團活動之比例不到1/4、
學生視力不良比例高於市平均值
- 思考策略：1. 設置多元社團 2. 辦理團隊競賽活動 ……
- 結合縣訂主軸：強健體育
- 思考校訂主軸：健康樂活學校
- 執行要項：1. 中正之星2. 體適能檢測3. 體育賽事
月4. 申請游泳教學計畫5. 運動護照

校務發展計畫案例討論



校務發展計畫的評核標準

- 願景敘述與SWOT分析（價值、清楚、條理）
- 目標策略構想與規劃（具體、精緻、可行）
- 行動方案過程與檢討（真實、合理、貼切）
- 成效評量與省思（有效、深入、應用）
- 計畫撰寫結構與組織（嚴謹、勻稱、有邏輯）
- 計畫執行的檢核機制（明確、彈性、持續改進）

校務發展計畫

是持續不斷的對話學習與行動省思

