

學校經營理念與方案

— 臺北市中山區永安國小 —

為孩子的未來 — 齊心共築教育願景

自信 自立 共生 共榮 — 啟發多元智慧，邁向創新卓越

給孩子帶著走的能力、把每個學生帶起來

用童心、愛心和孩子築夢、齊飛

壹、校務發展的願景

培育自信、自立、共生、共榮的優質永安學童

-  自信：認識自我、悅納人己，啟發潛能展現優勢、充份自我實現。
-  自立：獨立自主、理性思辨，敏銳解決問題的能力、積極樂觀進取。
-  共生：關懷他人、團隊合作，豐富的學習體驗、圓融的人際互動。
-  共榮：欣賞與肯定他人，樂於分享個人或團隊的成功經驗。

貳、學校發展的圖像

-  學校圖像：全人教育、溫馨校園、永續經營。
-  校長圖像：教育家的風範、企業家的經營、宗教家的奉獻。
-  教師圖像：奉獻教育、專業自信、有效教學。
-  學生圖像：健康快樂、豐富學習、有愛有夢。
-  家長圖像：關心教育、親師合作、正向參與。

參、學校經營理念

永安是一所以「課程與教學為核心經營策略」的優質學校。創校八年期間，在許校長本著學校總體規劃的卓越領導下，65%為初任教師的教學團隊，每年仍不斷創造出亮麗的教學成果。教師的教學不但獲得家長95%以上的高滿意度；永安的學生也都喜歡上學、浸潤在學習的樂園。

未來四年，永安如何在傳承與創新的兼容並蓄下，因應教改趨勢及親師生對學校發展的持續需求；是第二任校長在校務經營上應有的體認。茲就個人對永安未來四年學校經營的理念，分述如下：

一、維護教育主體：

學生為教育的主體，舉凡學校各項措施，以學生安全、健康、快樂的學習成長為考量，「學生第一」是首要的校務經營原則。

二、尊重教師專業：

教師增權賦能是邁向專業自主的途徑，持續建構教師專業發展平臺，型塑學習型組織的校園氛圍。延續學校以課程為基調的文化體制、展現課程領導能力，發揮專業與行政效率，精進教師教學品質與效能。

三、拓展多元學習：

開啟學生多元智慧，構築多元學習平臺，肯定學生多元成就。重視個別差異，兼顧適性發展。培養學生帶著走的能力，絕不放棄任何一位學生，把每個孩子帶上來。

四、企業經營管理

因應不同的校務發展階段，重組或建構校園文化及價值。以轉型領導、道德領導、默默領導、第五級領導的權變為體，結合企業經營理論與實務為用。在現有的優質基礎上，轉動飛輪效應，持續開創多元、創新、卓越的高峰經驗。

五、型塑溫馨校園：

尊重既有的校園文化，發揮高關懷、高倡導、高服務的典範領導。持續建構多元完備的對話與關懷機制，促進學校內、外部的溝通、協調與整合，營造親師生三贏互惠的合作機制，型塑人文關懷、溫馨和諧的優質校園。

六、發展學校特色：

以課程與教學為校務發展核心，落實完整的課程教學與行政管理運作模式，是建立永安品牌的先驅。未來四年，應持續以人性關懷為校園規劃理念，豐富教學場域，鼓勵創新教學、激發師生創意，發展學校課程特色。

七、踐行社區共榮：

整合學生家長及志工團隊的教育夥伴人力資源，強化社區及家長互動機制，導引正向參與、互惠互助。充分開發社區資源，拓展孩子教學環境。踐行「學校社區化」、「社區學校化」的共享共榮理念。

八、善用教育行銷：

善用行銷概念，以「企業行銷」取代「默默耕耘」，藉助校園網路、新聞媒體、精緻海報及校刊，行銷永安辦學績效、創意教學活動或師生參賽的亮麗成績。發展學校特色，宏揚永安校譽，爭取家長及社區人士對學校的高度認同與肯定。

肆、校務經營的原則

校務經營繁複萬千，綜觀人事時地物，時而交疊、時而競合。運籌帷幄間、須掌握以下經營原則：

- 一、人性化原則：倡導人文關懷，提升人文素養；尊重人性的尊嚴與價值，營造溫馨和諧的校園環境。
- 二、民主化原則：遵行多元民主的參與，暢通溝通、協調管道，決策過程在法理情的適法性合宜性範疇，務求民主化透明化，共創親師生三贏的局面。
- 三、專業化原則：激勵教師進修研究，維護教師專業自主，持續提昇教師專業知能及教學品質，行塑學習型專業社群。
- 四、精緻化原則：以精緻教育為內涵，全面品質管理為手段，追求教學與行政績效的精緻化與卓越化。
- 五、科技化原則：運用網路、資訊科技，有效管控校內外相關資訊。增進教師資訊科技融入各科教學能力，開拓師生教學視野。
- 六、績效化原則：把對的人擺在對的位置、做對的事。適才適所、專人專責。落實績效考核責任制，凡事有周詳完備的計畫，執行力和績效評鑑是目標達成的要求，檢討改進是負責任的態度。
- 七、社區化原則：開放學校場地，運用社區資源；資源共享、互惠共榮。實踐「學校社區化，社區學校化」的教育理想。
- 八、前瞻性原則：共塑學校願景，依不同發展階段，訂定具體明確的校務發展目標，並能轉化為中長程校務發展計畫，提昇學校整體行政與教學效能。

伍、學校經營的策略

永安校舍建築新穎，校園整體規畫優美。教師年輕熱忱而有活力 教師素質高，各類人才齊備。教師課程教學多元活潑，行政團隊主動積極重績效，學生喜歡學校，家長肯定學校，是個辦學績效有口皆碑的優質學園。

永安教師普遍年輕化，學校的初任教師約占65%，教師的教學需持續精進，學校的傳統文化仍須逐步去蕪存菁。因應學校教育快速發展的需求，各項教學設施的逐年更新，必須列入考量之外；大型室內活動場所及游泳池等設施的缺乏，擬爭取週邊校地，興建學生活動中心、游泳池的長程計畫，是未來學校經營者必須面臨的課題。以下就學校經營的策略，敘述之：

一、前瞻的校務發展

(一)建構學校願景與價值：

組織成員透過深度匯談，提出學校未來四年的發展願景，進一步轉化為大家的共同信念，形成共同價值觀，落實於校務發展計畫

中。

(二)發展辦學的特色：

辦學特色即是學校的核心能力，就學校發展的優勢因素，積極發展學校特色，如：創意開學日、藝術校園、資訊科技融入各科教學，教師自編教材的創意教學、永安學習、明水時間、校際交流、生活教室、英語情境學習區。

二、整合的行政運作

策略性整合行政領導、企業管理及知識管理：

(一)建立標準作業流程：

整合各處室行政作業流程，制定相關表單，採行ISO認證作業程序及「六個標準差」品質管理的最新典範，標準化作業，簡化行政流程，落實績效考核。

(二)落實全面品質管理：

校長及處室主任秉持學校經營哲學及辦學理念，帶動學校成員全員參與，不斷改進學校行政業務，及教師的教學品質，持續爭取師生、家長及外界對永安辦學績效的滿意度。

(三)善用網路科技管理：

學校行政運作結合網路科技，縮短彼此溝通協調路徑，節省人力資源的浪費，增進行政夥伴的良性互動。

(四)豐富學校行政智慧：

運用知識管理，建置行政電腦化相關資訊及資料，方便行政知識的儲存、查詢與應用，豐富學校行政智慧資本及行政效能。

三、創新的課程與教學

(一)強化團隊組織：

成員編組常態性及任務性交錯運用，打破人際互動慣性，促進情感及經驗交流。定期辦理成長研習、落實績效考核、適時激勵獎勵，加速團隊成長。

(二)應用企業管理：

以優質創新為內涵，以顧客滿意為目標，服務與績效同等重要。力行制度化的建立、合理化的要求，人性化的關懷，持續化的精進；優化成員素質與維護教學品質乃必要措施。

(三)運用網路科技：

添購資訊設備，提升教師網路科技運用知能。充實教學資源網絡，達到資源共用共享的目的，讓網路資訊科技的運用成為教學活動新一波的議題。

四、計畫性的專業成長

(一)人力資源管理：

人力資源的管理，是控管團隊成員素質和發展學校特色應有的規畫；就行政人員及師資的甄聘、專業成長及績效考核等，都要有前瞻性與策略性的措施，以發揮學校人力資源管理功能，避免師資不足或人員素質偏廢的現象。

(二)培養學校人才：

形塑學習型組織、發揮教導型組織功能，積極幫助教師教學經驗的熟成，並促進組織成員的相互對話與專業成長。運用徵才選才、行政輪調，同儕視導、教師專業進修、成立讀書會、研究團隊等機制，計畫性培養學校人才。

五、適性的教學活動

(一)提供多元學習平台：

珍視學生多元智能，提供適性發展的課程教材，並逐步開發多元社團活動。在教育機會均等的前題下，讓每一位學生都能快樂學習、有效學習，造就每個學生成為學習舞台的閃亮明星。

(二)陶冶健全人格的發展：

重視學生的生活教育及品德教育，形塑人師典範；以言教、身教、境教、制教，陶冶學生性靈與氣質，用愛與關懷的高貴情操，形塑溫馨和諧的校園文化。

六、完備的環境設施

(一)計畫性的維護管理：

有計畫的逐年編列預算，整修校舍添購設施，延緩使用機能的老化。運用系統化專人專責制，落實維護及管理學校現有的各項設施。活動中心、游泳池新建工程的需求，擬採逐年爭取預算經費的方式，現階段暫採替代方案取代，以維護教學活動的正常運作。

(二)教育性的美化綠化：

建構藝術校園的氛圍和校園植栽的美化綠化，是學校未來發展的新元素。活化新建築、豐富校園境教；孕育校園的藝術氛圍，陶冶學生的知性和靈性，以達境教的功能。

七、正向的親師互動

(一)爭取認同與支持：

家長是學校教育的共同合夥人，學校或教師需善用溝通協調能力，向家長傳達及行銷學校的各項施為。爭取家長認同與支持，進而將家長人力資源有效加以整合運用，讓家長成為學校教育發展的

助力。

(二)建立雙向對等模式的運作：

在鼓勵家長多元參與校務之際，學校行政或教師應扮演積極主動的角色，以尊重及雙向對等模式，達到溝通協調，互助互惠的雙贏局面。

八、策略性的學校行銷

(一)策略聯盟：

聯合鄰近學校，組成學校夥伴關係，有效整合校際資源，以優勢互補及資源共享，彌補學校發展的侷限，讓校際發展相輔相成，共創雙贏局勢。

(二)行銷公關：

樹立學校內部良好的辦學形象，主動爭取家長和社區人士的支持與合作，做好生活教育、品德教育，培養學生優雅的氣質，展現教師教學專業、發展學校特色，善用網站媒介，轉化家長的影響力等都是學校行銷的有效策略，也是維持學生人數及避免減班危機的積極作為。

陸、期許與展望 — 風華再現 獨鍾永安

永安是我擔任校長的第二所學校，也是我歷經三十五年教育生涯，仍願意再度付出心力的學校。

我欣然選擇永安，近因得自永安家長會長率領永安團隊一行六人到訪修德，肯定修德，也肯定本人辦學風格，對接續永安未來發展的吻合性。遠因則是感佩許校長傾畢生精力、嘔心瀝血孕育永安，把永安的課程發展推向尖端。希望第二任的校長，除了延續課程教學之外，更需拓展校務發展格局，讓永安持續立於辦學績效的高峰狀態。

當年修德建校第八年我接任校長，如今永安建校第九年我有機會接掌，對於學校團隊生命發展週期的辦學經驗，我已有修德八年的歷練，『修德經驗』或許不足移植，但可資參照。希望把我生命智慧的精華，再度奉獻給永安的師生和家長，我有十足的信心，接掌永安邁向前進。