

# 東莞台商子弟學校 2003-2005 校務中程計畫書

## 第一章 學校總體發展方針

本章說明學校總體發展方針，包括學校沿革與特色、學校願景與目標、辦學情境分析等內容。

### 第一節 學校沿革與特色

#### 壹、創校沿革

東莞台商子弟學校的成功創辦，是歷經一段筆路藍縷的過程。於此之前，台商在大陸各地的台商協會，也曾提出籌辦學校的構想，但礙於諸多客觀因素，皆未獲得大陸當局認可。而「東莞台商協會」於 1995 年起，成立「教育事業委員會」，在第二、三屆葉宏燈會長的帶領下，以「公益辦學」性質號召兩岸相關人士建校，一批創校志工辛勤地投入，從與兩岸政府關係的建立，到硬體興建階段積極地參與，最終獲得兩岸政府的認可，成為第一所兩岸共同承認學歷的學校，在兩岸的教育交流史，畫下一個重要的里程碑。

#### 一、學校成立的背景

本校成立的背景，可從經濟發展、政治關係及文化交流三個層面談起。就「經濟發展」層面分析可知，本校在大陸地區設立的主要動因是中國大陸乃當前世界經濟發展之重心，以及廣東珠江三角洲地區經濟發展之效應，促使台商群聚東莞、珠海、廣州、深圳等地，故因而衍生出創辦台商子女學校的需求。

就「政治關係」層面部分，台灣當局從 1987 年起，正式開放民眾到大陸地區探親與投資，不少企業人士紛紛前往對岸投資設廠，促使兩岸互動關係更加頻繁。而為解決兩岸人民互動所產生的相關問題，於是兩岸當局便設立海基會與海協會兩個對口單位。但隨著兩岸經貿關係的快速發展，台商、台幹的家庭與孩子

教育問題逐漸浮現，所以在 1995 年東莞台商協會因應台商子女教育之需求，成立「教育事業委員會」，推動籌辦台商子女學校。

在「文化交流」方面，兩岸在分隔 40 多年後，大陸於八〇年代宣示開放改革，台灣在 1987 年開放民眾至大陸投資與探親，兩岸人民之間的交流日易頻繁。相關的學術與文化團體不斷互訪，對於分治後的兩岸教育與文化，皆有一定程度的理解與認識。再者，兩岸文化具有共同的源流，彼此的互動更容易產生共鳴與交集，故兩岸政府對於民間的學術、文化、體育、科技與教育交流，皆採樂觀支持的態度。於此一背景，對於台商學校的成立，具有正向助益。同時，也為本校成立之後，創造一個兩岸教育文化交流的平台。

由上可知，兩岸數年下來，已有頻繁之互動，各地台商協會扮演兩岸「溝通橋樑」的角色，在此一政治氛圍下，台商協會不僅具有經濟實力，也逐漸在政治上產生一定的影響力。因此，東莞台商協會累積相關的經濟與社會資本後，開始與大陸的地方及中央當局進行互動，以為台商學校的設立鋪路。

## 二、學校成立的過程

本校在外部經濟、政治與文化等因素的交錯下，能夠成功地突破困境，獲得大陸教育部門及國台辦系統的支持，以及台灣教育部的認可，可從創辦的緣由、歷程兩個層面說起：

### （一）學校創辦的緣由

台商到大陸投資，創造兩岸經濟的雙贏效應後，衍生而出的**個人健康、婚姻關係**，乃至**孩子的教育問題**層出不窮，但卻一直為兩岸政府所關心卻無從著手。此一問題對於兩岸經貿發展，有著一定程度的影響。東莞台商協會為解決台協會會員問題，積極倡導相關活動，例如禁喝白酒，推動正當休閒活動。但上述相關措施皆只是治標的短期措施。長期來講，若要徹底解決上述問題，還是必須如日本政府當年在鼓勵人民大規模移民巴西時，為其人民「開辦學校、設立醫院及成立銀行」，因為此三項東西是經濟發展所必備的配套措施。**1995 年至 1999 年**之時，當時的東莞台商協會會長葉宏燈先生，承受會員極大壓力，因為台商聚居此地愈來愈多，成立學校的需求性更加強烈。東莞台商協會當時之所以會承受如此大之壓力，在於會員知曉唯有在當地成立一所能與兩岸教育接軌的學校，才能徹底解

決台商子女的教育與家庭問題。因為學校成立後，孩子得以過來接受教育，眷屬也因而可以舉家搬遷，解決了台商與家人分隔兩地所造成的離婚與健康問題。

## （二）學校創辦的歷程

台商至東莞地區發展，所衍生的相關問題，必須要有一所能與台灣教育接軌的學校才能徹底解決問題。是故，台商協會第二屆、第三屆理事會為因應台商子女教育需求，正式於協會內部成立「**教育事業委員會**」，開始展開一連串的籌辦事宜。

就整個創辦的歷程可分為兩階段，第一部分是台商協會取得大陸中央及地方當局的認可，第二部分則是獲得台灣教育部的支持與承認。在整個推動過程中，東莞台協需不斷與兩岸政府進行溝通，並作了以下的努力，最終獲得支持，成功創校。

### 1. 尋求大陸官方支持，制定設校法規

東莞台商協會歷經數年的努力，運用台商辦學有利於吸引台商聚居投資的策略，促使大陸有關部門制定相關法令規章，使台商學校設立有了法源相關依據。1997年中國大陸頒佈的「**台灣同胞投資保護法實施條例**」中，第19條規定，於大陸投資的台灣同胞子女，在大陸地區上學視同國民教育，可以就近申請進入中小學讀書。國家允許在台灣同胞投資企業集中之地區舉辦台商子弟學校，但應接受教育管理部門的指導與監督。此一條例為台商學校設立開闢了法源基礎，但是並沒有相關的施行細則及具體實施辦法。

直至1999年12月5日，中國大陸又頒佈「**中華人民共和國台商同胞投資保護法實施細則**」，於第17條規定，台灣同胞投資者個人的子女和台灣同胞投資企業中的台灣同胞職工的子女，可以按照國家有關規定進入大陸的小學、中學和高等學校接受教育。另外，台灣同胞投資者或台灣同胞投資企業協會在台灣同胞企業投資集中地區，可按照國家有關規定，申請設立台灣投資子女學校，經批准設立的台灣同胞子女學校，應當接受教育行政部門的監督。

## 2.獲得國台系統支持，設校阻礙減少

對於台商學校的設立，基於對東莞經濟發展具有正向助益，地方的東莞市政府與廣東省台辦系統一直是採支持態度。但由於牽涉使用台灣教材、教師及任用台籍校長之問題，必須由中央單位審批通過。所以，關鍵點就在中央國台辦系統的認可。當時，在與國台辦互動時，相關部門皆堅持台商學校必須任用大陸當地校長與教師，並認為大陸師資素質並不比台灣差。而東莞台商協會則是根據實際考量，認為使用台灣教材，任用台籍教師自是較為恰當。據此一邏輯，教師是台灣教師，當然也就由台籍校長擔任，才能使管理機制運作順暢。事實上，此一問題會獲得解決，主要是台商協會會長葉宏燈先生平時即與北京及國務院台辦系統具有良善之關係，故在此一問題遇到瓶頸時，即拜會大陸國台辦有關領導人，獲得中央部門支持，所以台商學校的籌建才有明顯的進展。是故，本校流傳一句話：「沒有唐樹備先生，就沒有第一所的台商子女學校。」

## 3.爭取省教育廳核准，東莞市政府全力支持

在獲取中央部門支持後，東莞台商協會緊接著面臨如何具體開辦學校的問題，也就是廣東省教育廳在審查東莞台商協會是否具有能力籌設學校時，台商協會平時所經營的關係網絡效應就發效出來。當時東莞市政府表示，如果台商學校在經費及土地上若有困難，願意全力支持。其主要原因在於他們知道「學校蓋在哪裡，就有台商聚居，那個地方的經濟就會發展。」此時，學校可以說是同時解決了財力與土地的相關問題。所以，廣東省教育廳批准了全中國第一所的台商子弟學校。

## 4.回台爭取台灣教育部之認可

就在學校獲得大陸當局認可設校後，**1999年11月3日**正式奠基。但台商協會希望創辦學校是一所可以與台灣教育接軌的學校。所以，如何獲得台灣當局的承認，也是台協必須面對的問題。於是，相關人士開始至教育部及立法院奔走，並且舉辦多場的公聽會。最後，陸委會於**1999年12月初**邀及中央各相關單位(包括陸委會經濟處、法政處、文教處；教育部國教司、僑教會、大陸工作小組、人事處；僑委會；經濟部投審會；海基會)，安排葉宏燈等人至陸委會及教育部進行簡報，對學校之立案、教材、師資、規模、經費補助等問題獲得一些結論，並由當時教育部部長楊朝祥先生(本校榮譽董事長)親自主持記者會宣佈，正式認

可台商子弟學校之設立，承認學生之學歷，並將其視為國內教育之延伸。

## 貳、發展現況

本校發展現況之基本資料分從學校規模、組織現況及校舍建築現況三方面具體說明：

### 一、學校規模

#### (一) 員額編制

九十二學年度全校學生總人數近 1,100 人，中學部設有 15 班（含高中部 5 班），學生數約 400 多人，一般教師 40 人（台師 26 人、外師 4 人、陸師 10 人），生輔教師 13 人，職員 5 人；小學部（含幼稚園 3 班）設有 22 班，學生數約 600 多人，一般教師 56 人（台師 31 人、外師 3 人、陸師 22 人）、生輔教師 31 人，職員 3 人。

#### (二) 組織現況

1. 董事會：本校董事是由企業與文教人士組成，一共有 17 位，其中企業人士有 10 位，文教人士有 7 位。
2. 校務會議：由校長、教師、職工、家長代表共同組成，負責議決校務發展計畫、學校各種重要規章等重大事項。
3. 行政單位：本校設有小學部（含教務組、學務組、輔導組、英語教學組）、中學部（含教務組、學務組、生活輔導組）、總務處（含膳食組、文書組、後勤組）、資訊教育中心、圖書館、安全室（含人事組）、主計室（會計組、出納組）、企劃室（含招生組）。新學年度起，為因應外部環境變遷，及提昇行政效率與效能，將進行組織再造。

### 二、校舍建築現況

目前學校硬體建築有科技樓、國小部教學大樓、小學部學生宿舍、餐廳樓、教師宿舍樓、中學部教學大樓、中學部教師與學生宿舍樓。未來的硬體規劃包括室內溫水游泳池、教職工宿舍、學生活動中心、生命力學習營地等。

## **參、發展特色**

本校是由東莞台商協會匯集兩岸人士的大愛創辦而成，主要辦學使命在協助台商家庭團圓，故招收學生全是台商、台幹子女。基於此，本校目前的發展特色有三：

### **一、與台灣教育趨勢同步發展的學校**

本校是屬台灣國民教育的延伸性質（並兼辦高中部），為協助台商、台幹因為工作緣故，往來兩岸之間，為使孩子教育銜接順暢，不致發生學習困難，本校在教材的選擇、師資的任用，皆是與台灣地區的學校一致。同時，為順應教改潮流，也同步實施九年一貫課程。職此之故，本校是台商、台幹至大陸地區經商或任職，為其子女選擇就讀學校的第一考量。

### **二、與兩岸及國際教育系統接軌的學校**

本校與台灣或大陸地區的傳統學校，最大不同之處是：我們的學生，在小學、國中、高中畢業之時，同時領有兩岸政府所頒發的畢業證書，學歷為兩岸政府共同承認，故本校學生在升學的途徑上，除可回台灣接軌國中、高中、大學教育外，還可留在大陸當地就讀大學。除此之外，為因應全球經濟化趨勢，本校也特別為學生規劃國際教育系統，協助學生到歐美先進國家接受高等教育，擴展國際化視野，以培養大格局的台資企業接班人。故本校特色之一，即是規劃三條升學徑路，與台灣、大陸、國際教育系統接軌，提供台商或其子女選擇。

### **三、發展英語資訊特色培育全人的學校**

本校學生家長對於子女的學習表現與人格發展具有高度期待，特別是對語言與資訊能力的重視，更甚台灣及當地學校。因為在東莞的台商、台幹特別能感受到「英語」與「資訊」將是他們事業能否與世界接軌的重要工具，同時這兩項能力亦是他們子女能否拓展國際視野，強化競爭力的關鍵。本校為滿足學生家長的需求，特別從幼稚園到高中階段，規劃一系列有系統的英語與資訊課程，根據學生的能力表現，予以分組教學，並且聘有外籍師資，使學生能享有全美語的教學環境。再者，本校是住宿型學校，學生食、衣、住、行、育、樂的活動皆在校園裡，本校除重視學生的學識表現外，對於學生品格的培養，健全人格的發展，更

是予以重視。故每班皆聘有專任的生活輔導教師，指導學生的生活教育，使學生能夠學識與品格兼備，成為一位全面均衡發展的好學生。

## 第二節 學校願景與目標

本校願景與目標的發展，主要有三大階段，第一階段是創辦階段，由創辦人葉宏燈先生提出辦學宗旨，藉以號召兩岸各界人士，共同投入興學事宜。第二階段是正式開辦階段，首任校長吳燦陽先生為具體落實創辦宗旨，引領全體教師、家長、學生，提出溫馨校園、全人教育、終身學習的辦學理念，作為彼此溝通的平台。第三階段是接任校長陳金粧女士，為傳承與躍昇，先提出學校經營的三大經營策略，而為因應外部辦學環境快速的變遷，上任後，更邀請本校具有企業管理專長的文教董事呂鴻德教授，帶領全體行政人員，投入學校願景與策略的建構活動，藉以研擬出具體的經營策略與建設方案。

### 壹、創辦宗旨

本校創辦宗旨是為協助在大陸地區的台商家庭，可以因為有一所與台灣教育同步接軌的學校，讓台商子女可以就讀，而不必因為孩子教育問題，讓夫妻、孩子分隔兩地，造成個人健康、婚姻關係的問題。基於解決上述問題，創辦人葉宏燈先生提出五大辦學宗旨：**培育優質子弟、增進家庭和諧、推動公益活動、加強文化交流**。換言之，這五大宗旨說明了本校存在的意義、價值與定位，更揭示出本校的辦學使命與方向。

在「**培育優質子弟**」方面，由於學生皆是台商、台幹的子女，未來多有可能是企業的領導者或中堅幹部，在此一脈絡下，本校的教育使命之一，即是培養學生具備宏觀性的視野、國際化的胸襟，藉以開發學生潛能，達致全人教育的目標。

在「**增進家庭和諧**」方面，學校創辦初衷即是協助台商家庭團圓，藉此解決台商子女長久以來的就學問題，進而增進家庭圓滿和諧，讓台商無後顧之憂，為企業經營與發展挹入源源不絕的動力。

在「**推動公益活動**」方面，由於「良善的外部關係」是東莞台商協會得以成

功創辦兩岸共同承認之第一所學校的主要關鍵。學校本身亦是兩岸政府與人民所共同捐資興學的公益性單位，其匯聚了眾人的大愛，對於社會回饋自是不可缺少。而創辦人葉宏燈先生更期待學校未來能夠作為台商社群的文化象徵，協助台商營造良善的外部關係，以優化當地的投資環境，創造雙贏局面。

在「加強文化交流」方面，兩岸在分隔近三十年之後，各自發展出不同的教育特色，彼此都有自身的優點。本校位處大陸地區，有機會與大陸當地學校及學術團體進行實質性的交流活動，進而增進彼此瞭解。故，學校創辦後，如何創造一個教育文化交流平台，集合兩岸教育優勢，培育優質的子弟，打造出一所文化融合的典範學校，是本校努力的方向之一。

## **貳、辦學理念**

校長的辦學理念是實質影響學校經營策略與運作模式的關鍵，首任校長吳燦陽先生在學校正式開辦後，即根據創辦人的創校宗旨提出了三大辦學理念：溫馨校園、全人教育及終身學習，作為引領校務發展的基本方針。

### **一、營造「溫馨校園」，讓孩子健康快樂的成長**

本校是住宿類型的學校，行政人員、教師、學生及職工皆同住於校園之中，營造一個彼此尊重而和諧的校園環境，是有其必要性。加上環境對於孩子的「情意」薰陶是潛移默化的。職此之故，如何營造一個具有「愛」與「人文」氣息的溫馨校園，是本校努力的辦學目標。

### **二、落實「全人教育」，培養孩子帶得走的能力**

台灣中小教育單向度地強調升學主義，讓許多學生失去了學習的動機與意願。本校的教育理念，非僅是培育學生的學識教育，更著重於完善人格的養成。是故，吳校長提出「全人教育」的觀念，告訴教師與家長，「愛」是全人教育的核心，是由「關懷、責任、理解與溝通」四個要素構成，身為孩子學習伙伴的我們，必須將學生視為一個完整的個體，促使學生的成長能夠健全而不有所偏廢。

### 三、追求「終身學習」，激勵孩子向上躍升的力量

知識經濟時代的來臨，知識的半衰期不斷縮減，今日學習已無法確保明日的需求，唯有不斷進修，才能與時俱進。故終身學習是一個人面對未來環境，所需具備的學習態度。對於本校而言，主要是培養學生獨立思考的能力，啟發學生具創意的思維，以及自我解決問題的能耐，促使學生具備學習如何學習的能力。

### 參、學校願景

新上任的陳金粧校長，為獲取學生家長的信心，以及學校教師的支持，提出「**傳承與躍昇**」的理念，具體以「**策略聯盟、知識管理、資訊科技**」的三大經營策略，追求「**成長、卓越、創新**」的辦學績效。職此之故，為落實前述種種的學校目標，本學年（2004年）乃積極規劃「**中長程校務發展計畫**」，於是學校行政人員利用週休二日時間，在呂鴻德董事的帶領下，成立「願景與策略共識團隊」（參與成員名單請參閱附錄二），正向展開學校願景與發展策略的形塑工程，透過管理理念與實務課程的教導，學校內外部的辦學情境分析，構築出本校中長期發展的願景藍圖與實踐策略。在歷經半年多的規劃下（2003年10月25日至2004年5月15日），提出「**全人教育：自信心、人文情、包容力、國際觀、競爭力**」的願景圖像（如圖1所示），作為未來校務發展的目標，希望能為台商家庭培育出最具有國際競爭力的第二代子女。具體而言，本校未來致力於培育具有自信心、人文情、包容力、國際觀與競爭力的學生。以下茲就本校願景所欲達成的理想圖像，闡述如下：

**全人教育**：平衡發展、品格第一。

- 一、**自信心**：認識自我、瞭解自我、肯定自我（認知）；面對問題、解決問題、預應問題（能力）；責任感、榮譽感、成就感（情意）；積極、樂觀、主動進取。
- 二、**人文情**：知足感恩、關懷社會、尊敬自然。
- 三、**包容力**：尊重、寬容、欣賞他人；互動、互信、互諒；群己和諧、團隊合作。
- 四、**國際觀**：國際視野、全球胸襟；外語能力、資訊能力；無疆界學習、跨文化融合。
- 五、**競爭力**：專業素養競爭力、逆境生存競爭力、人我共榮競爭力。

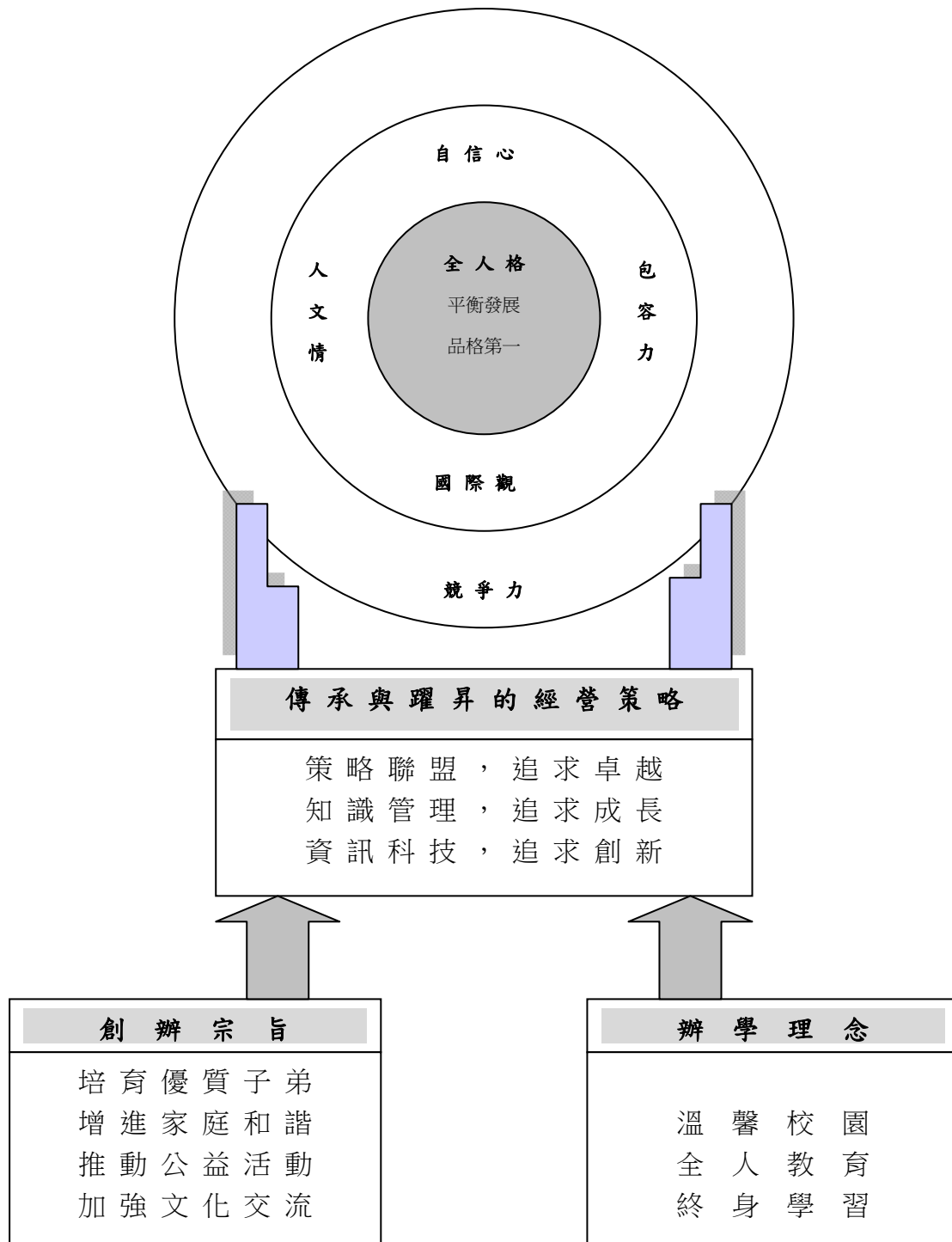


圖 1 東莞台商子弟學校的願景發展圖像

### 第三節 學校辦學情境分析

本校辦學情境可從巨觀與微觀層面分析，巨觀層面是指與學校間接相關，但卻會牽繫學校存續的關鍵因素；微觀層面是指與學校具有直接連帶關係的影響因素。以下茲就巨觀與微觀的環境與趨勢發展因素加以分析，藉以作為本校規劃中長程校務發展策略之參考依據：

#### 壹、巨觀層面

影響本校辦學情境的鉅觀因素，主要可從外部的政治、經濟、文化三方面來看，以下茲就各因素的具體情境加以說明：

##### 一、政治因素

在當前兩岸關係極度不穩定的狀態下，本校位處大陸地區，可直接與當地政府及人民接觸，透過良善外部關係的經營，增益彼此的理解，以及學習對方的優勢。另外，也因為兩岸正式的官方交流管道尚未建立，本校在兩岸教育文化交流的角色扮演上，更顯具意義與重要。故本校應該積極發揚創辦宗旨，成為兩岸融合的種子與橋樑。

然而，當前兩岸政府因為意識型態不同，對於兩岸關係未來的走向，具有不一樣的意見，促使雙方原有的互動基礎與管道，一一斷絕。依目前兩岸發展的趨勢，對本校可能的具體衝擊，可從兩方面探究。在大陸當局方面，對於台灣教科書的教材審查標準可能會趨於嚴格，造成部分科目無教科書可用的狀況，使學生回台參加考試對部分內容無法掌握。在台灣當局方面，對於台商學校的補助，可能會受到台商在兩岸政治及經濟關係所扮演的角色，而決定是否繼續給予本校教學資源及學費的補助。

##### 二、經濟因素

###### (一) WTO 後教育產業逐步性開放

隨著經濟發展全球化的趨勢，大陸與台灣當局近年皆加入世界貿易組織

(WTO)，教育產業逐步開放乃不可免之情勢。換言之，本校未來辦學的壓力，會隨著「境外學校」及「民辦學校」不斷地興辦，而使既有的生源會受到瓜分。目前在大陸地區，台商可為其子女選擇就讀的學校類型有當地公立重點學校、民辦學校、國際學校、台商學校等四類。當地公立重點學校（經批准的涉外學校才可招收台商子女）由於省或中央給予特別經費補助，在師資與設備上均有一定的品質，而且學費較為便宜（每學期學費約一千元人民幣，但入學前需額外繳交一筆贊助費）。對於許多較無經濟能力就讀本校的台商、台幹家庭，多將學生送往此一類型學校。在民辦學校方面，由於辦學風格強調「嚴謹紀律」，採「軍事化」的管理方式，讓習於活潑自由的台商子女不易融入其中。但也有部分台商也刻意讓自己的小孩接受嚴格的管教，以樹立端正的品格與行為。就前述兩類型學校，因為採大陸教材，政治思想是課程的內涵之一，部分台商不願讓自己的小孩從小即接受與自己不同的觀念思考系統，故在小學階段較少將子女送到當地學校。但此一趨勢，隨著兩岸政經大環境的改變，已有鬆動現象。

國際學校方面，由於學費極為昂貴（每年學費大約兩萬美金，但不需再繳交贊助費），對於以「傳統中小企業」為主的台商、台幹而言，是一大負擔。加上東莞一帶台商的子女數，多在二個以上，還無能力將孩子全數送到與歐美教育系統接軌的國際學校就讀，此一部分對生源威脅較小。目前本校學費界於民辦學校與國際學校之間，而且台灣當局為鼓勵台商子女就讀本校，每年皆會補助「新台幣三萬元」給予本校學生家長（此一補助措施僅限就讀台商學校之子女），此一措施將可協助部分因經濟因素無法就讀台商子弟學校的家庭，將孩子送到本校學習。

## **（二）當地台商企業推動幹部本土化**

任何外資企業發展到一定階段，業主為積極擴展當地市場，就會開始採行「幹部本土化」的策略，雖然任用當地人才，可能會有忠誠度不足、價值觀不同、溝通不易的現象，但幹部本土化卻可降低企業經營成本，培育與留住當地優秀的人才。此一發展趨勢，將會促使各台資企業的台籍幹部減少，進而間接影響到本校的生源。是故，本校未來的生源不能僅侷限於領有台胞證的學生，必須擴及外籍、港澳及大陸當地學生。

### **(三) 兩岸三通對生源增減的影響性**

兩岸的經貿關係，隨著台商不斷前往大陸投資，已形成雙贏共榮的景象。未來在雙方政治關係有所改善時，兩岸之間直接「通郵、通商、通航」的可能性將會增加。若將來兩岸三通真正實現，即會改變原本人際互動的時空距離與觀念。此時，台商、台幹是否會再舉家遷居到大陸地區，亦或每週、每月回台探親，種種的可能性，都會使本校生源的穩定性產生一定程度的影響。

## **三、文化因素**

在東莞地區聚集約有近六千家台資企業，常駐台灣人口約有十萬人。多數台商及其眷屬在本地多會有思鄉情懷，本校由於皆是招收台灣子女，採用台灣教材，任用台籍師資，洽可提供台灣人民在東莞地區一個精神寄託的象徵。是故，本校若能積極妥善連結台商與本校的互動關係，將可提高台商對本校的向心力。

### **(一) 台商落地生根入境隨俗**

台商因為企業在大陸緣故，舉家遷移當地。為積極適應當地環境，必須入境隨俗、融入當地，才能安身立命。而隨著居住時間的增長，將會對本地逐漸產生認同，最後在當地落地生根。此一現象，將會影響台商考慮是否繼續將其子女送到本校。原因是當台商準備在本地長期發展，就必須認同與瞭解本地人民的思維與行動，否則無法適切地與之和諧共處。加上若把子女送到本地學校，孩子將可即早適應大陸人民的生活模式，同時也可擴展當地的人際關係，此將有助未來家族企業的永續經營。

### **(二) 當地文化迅速向上躍昇**

在歐美國家地區，未有台商或台北海外學校的開辦，主要原因有二：一是當地台商不多，生源不足；二是在歐美的台商多認為當地教育較台灣教育模式優越，故將孩子送往當地學校就讀，積極學習當地文化。同樣地，近年來，大陸沿海地區經濟迅速的發展，許多地區的發展已追過台灣。就以上海地區為例，當地文化發展迅速，人文素養足夠，不少在上海的台灣人民已將當地視為新故鄉，故把子女送入當地學校，促使昆山市的華東台商子女學校生源受到嚴重的瓜分。未來，廣州、深圳、珠海、東莞地區亦會在文化層面向上躍昇、追上台灣，本校應

該積極思考自身的發展走向與定位，否則將逐步流失生源。

## **貳、微觀層面**

在微觀層面上，本計畫先就學校內部整體發展的重要趨勢與問題進行探究；其次，再透過 SWOT（Strength, Weakness, Opportunity, Threat）分析全校及各部門未來發展的優勢、劣勢、機會與威脅點，以作為本校整體及各部門發展策略之規劃依據。

### **一、學校發展的問題分析**

本校發展的問題可從師資流動、生源不定、學生學習意願、家長期待及學費調漲等五個層面深入探究：

#### **（一）學校的師資更迭頻繁**

本校由於辦學環境特殊，台灣教師須飄洋過海到大陸地區服務。目前東莞當地的經濟與文化發展，還未與台灣地區相當，造成年輕教師害怕長年在東莞任教，將會使自己的文化素質下落，逐步喪失競爭力。另外，本校為積極提昇辦學績效與學生學習成就，對於教師的教學品質要求提高，加上工作量與日俱增，教師長期處在重度壓力下，對身心易有不利影響。故教師常在任教二至三年後，就選擇離開本校，此一趨勢造成本校發展易有原地踏地與不斷重新學習的現象。

#### **（二）學校生源的不穩定性**

本校學生來源是以台商、台幹子女為主，學生流動因素主要有二：第一，家長對於學校所提供的教育品質無法認同或接受，而將孩子轉回台灣或大陸當地學校就讀；第二，家長因為自身工作遷調或轉換的緣故，需將子女轉至與其工作地點相近的地區。生源的不穩定性造成學生進出頻繁，對於學生的管理與輔導均需花費極大的心力，才能使學生在本校平穩學習。

#### **（三）學生的學習意願較弱**

本校創辦宗旨是協助台商家庭團圓，對於國中、國小、幼稚園的學生皆未進

行篩選。本校學生來自台灣、大陸當地及國際學校，個別差異極大，造成本校教學與管教上的困難。加上台商平日忙於事業經營，對於孩子問題無法關心投入，促使學生容易產生心理問題。再者，本校位於大陸東莞鄉村地帶，學生無法直接感受台灣或大陸地區濃厚的升學競爭壓力，也缺乏比較的參照點，故易滿足現況，而無強烈的學習動機與意願。

#### **（四）家長對學校高度期待**

本校學生家長多是台商、台幹，皆屬企業領導層級的人才，對於孩子教育自然會有高度的期待，因為他們希望自己的孩子未來都能有能力接掌自己的事業。是故，當孩子的學習狀況或在家表現不盡理想時，家長易把責任歸屬託予學校，形成對行政人員與教師極大壓力。

#### **（五）學校的學費逐年調漲**

隨著珠江三角洲地區經濟迅速地發展，當地物價也飛速地漲高，本校經營為符合成本效益，必須根據當地物價水平，進行一定幅度的調整，否則無法提供同品質的教育水準。此一調漲趨勢，對於具有多位孩子的台商家庭而言，是一大經濟負擔。

## **二、學校 SWOTS 情境分析**

除了上述學校整體性的重要問題趨勢分析外，為仔細探究本校各方面的發展條件、能力與趨勢，特別進行全校與各部門的 SWOT 分析，分別從地理環境、學校規模、硬體設備、教師資源、行政人員、學生、家長、社區參與、地方資源等向度進行探究，藉以瞭解現況，規劃未來發展方向與策略（以下僅列全校性 SWOTS 分析，各部門分析請參閱附錄一）：

表 1 全校性 SWOTS 分析

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (建議策略)
地理環境	民風純樸，遠離都會區干擾，猶如世外桃源。	鄉村小鎮，交通不便。文化資源貧乏，教育新知刺激不足。	1. 道路交通逐漸完善，高步客運站興建，縮短與廣州、深圳之車程時間。 2. 外商、台商紛紛進駐，慢慢帶動地方繁榮。	1. 位處東莞邊陲地帶，學區遍及擴及整個珠江三角洲，部分地區過遠，無法將台商家庭無法將小孩送到本校，特別是幼稚園學生。 2. 校區外圍環境工廠林立，外省勞工增加，流動人口複雜。	1. 協助當地村政府規劃或舉辦藝文活動，提昇文化氛圍。 2. 增加校車與路線規劃，增加交通便利性，吸引更多台商子女就讀。 3. 透過當地政府協助，增闢公車路線。
學校規模	1. 具有幼稚園、國小、國中、高中學制之中型學校。 2. 每班學生數 35 人以下，符合小班教學精神。 3. 學校硬體設備仍可擴展生源的空間。	1. 家長工作不穩定，學生異動頻繁達 10% 以上。 2. 住宿需求無法滿足全部成員，教職員工額編制眾多，增加人事經費成本。	1. 尚有學生在本地公立、民辦學校就讀，對學校採觀望態度。 2. 廣東省唯一台商子弟學校，與台灣教育同步。	1. 國際學校、民辦學校紛紛成立，形成競爭趨勢。 2. 本地公立學校學費低廉，家長心動。	1. 爭取相關經費補助，降低學費，減輕家庭負擔，增加生源。 2. 深耕教學，打造全人品牌，漸進成長，型塑優質校園文化。
硬體設備	1. 建築新穎，設備現代化。 2. 校園規劃完善，校地寬廣，綠地遍足校園，環境優雅。	1. 對本地教學資源設備資源陌生，取得購置訊息途徑不足。 2. 國土證取得不易，須儘快處理，讓學校財產獲得充分保障。	1. 第二校地徵收，擴建游泳池，增設教學設備。 2. 捐資興學，公益性質，得到眾多企業支持資助。	1. 本地民辦、公立學校辦學條件提昇，硬體環境設施日益完善。 2. 隨著當地村落經濟迅速發展，土地增值成本提昇。	1. 國土證儘速完成手續。 2. 五十畝地徵收計劃。 3. 溫水游泳池興建計劃。 4. 為減少購地成本，徵收第二校地 50 畝土地刻不容緩。
教師資源	1. 平均年齡約 35 歲，老、中、青三代皆有，可經驗傳承。 2. 有多化背景的台籍、外籍、大陸籍教師可以互相文化交流。	1. 欠缺法源基礎，年輕教師流動頻繁，每年流動率達 30%。 2. 大陸教師管理台灣學生，因思想、文化、價值有所不同，有主觀條件限制。	1. 台灣師資過剩，欲到大陸任職教師日益增多，學校選擇師資的空間提高。 2. 教師感受到外部的辦學競爭壓力，學習進修意願強，推動教學方案接受度高。	1. 外部政治環境不定，學校長遠前途發展不明，教師不敢有長期生涯規劃的打算。 2. 當地教師薪資、福利不斷調漲，大陸教師易往他校任職。	1. 教師福利退休撫恤保險急須建立，以穩定師資。 2. 教師徵選之全面宣導與推展。 3. 規劃兩岸教師薪資、福利、退休、撫恤制度，給予教師安定的教學環境。
行政人員	1. 主管具備豐富的行政經驗，嫻熟行政運作，對學校有使命感。 2. 大陸職工配合度、服從性高。 3. 規章辦法日益完善，管理制度日趨成熟，行政人員作事有制度可循。	1. 台籍主管缺乏大陸管理經驗，且管理理念與策略老舊，無法獲得年輕教師信服。 2. 處室本位主義重，溝通耗時，形成內耗。 3. 大陸職工任事被動，須加強在職教育。 4. 人員本土化過程，未	當地管理人才能力不斷提昇，學校可聘用部分人士擔任初階幹部，減少經營成本。	當地學校行政領導與管理能力不斷提昇，校務經營的效率與效能佳。	1. 加強職工在職訓練，培養積極敬業之精神。 2. 加強主管跨文化管理的知能，及與員工互動之技巧，以提昇本土員工之工作績效與服務態度。

		能發揮服務績效。			
學生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個性活潑、外向、體貼、有創意，善於察言觀色。</li> <li>2. 喜好活動課程，如園遊會、舞會、運動會等。</li> <li>3. 住宿生活，師生感情濃，學生可塑性強。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 嬌生慣養，生活與學習態度欠佳。</li> <li>2. 學習動機與風氣較弱。</li> <li>3. 個性不穩定、好玩、欠缺向上發展之動力。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 當地大陸學生積極上進，肯吃苦、韌性強。傳統學業表現(數理能力)較台灣學生好。本校學生未來競爭力值得擔憂。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學生仍嚮往台灣生活便利性，會想回台灣就學。</li> <li>2. 國際學校、民辦學校招生積極，不斷向台商招手，競爭激烈。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提出振興學風方案，塑造優質學風。</li> <li>2. 重視學生成績考核，可採行重讀制，以提昇學生向學動力。</li> <li>3. 採行合理而嚴格管理，以正向價值引導學生進行人格教育。</li> </ol>
家長	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 關心孩子教育，期望度高。</li> <li>2. 家長身分多為企業老闆，或公司主管幹部，經濟條件普遍良好。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 家長工作壓力大，未能實質參與小孩成長過程。</li> <li>2. 對於子女教育成就過度期望，致使對學校教育措施意見甚多。</li> <li>3. 台商主觀意識強，有主見。</li> <li>4. 家長家庭問題複雜、包括單親、再婚(大陸新娘)。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台商對台灣仍有一定程度的鄉愁，對本校有強烈的認同感與支持度。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台商逐步落地生根，認同當地，將孩子送往本地學校就讀，讓孩子即早融入當地。</li> <li>2. 東莞投資環境已有弱化趨勢，招商效應不如以往，間接影響本校生源。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立多元溝通管道，瞭解家長意見。</li> <li>2. 主動提供學校資訊，加強親師聯繫與溝通。</li> <li>3. 加強義工制度，提供家長參與校務發展之機會，進而了解學校教育方針。</li> <li>4. 提供親職教育機會，引導與孩子共成長。</li> </ol>
社區資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 東莞預計成為世界規模最大產業加工區，從電腦科技相關產業、鞋業、家具、成衣等台資企業，產業網路豐富。</li> <li>2. 東莞為廣東台商最大集中區，台資企業近 6000 家。</li> <li>3. 本校為台商精神文化中心，台商社群對學校普遍支持。</li> <li>4. 當地社區支持本校創建與長遠發展。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台商散居珠江三角洲各地，平時整合困難。</li> <li>2. 大陸幅遠廣大，路途遙遠，形成交通聯繫困難。</li> <li>3. 台商關心學校其動機未見公正。</li> <li>4. 資源分散，亟待整合。</li> <li>5. 本地台商尚未有效形成學校強力的支援後盾。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 東莞各地台商分會可凝聚台商力量，對本校予以支持。</li> <li>2. 可支援本校的台商大型企業重要人才足夠。</li> <li>3. 本校擁有 14 所兩岸交流學校，可引進教育資源，提昇學校競爭力。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台商社群活動與學校結合尚未充分整合。</li> <li>2. 兩岸政治環境多變，政策變動因素甚多，影響台商在當地的長遠發展。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強化本校基金會、家長會及台商社群三者之間的互動關係。</li> <li>2. 協請本校企業董事，整合多方資源。</li> <li>3. 與兩岸政府建立良好關係，避免受政治因素波及。</li> <li>4. 創造自給自足的能耐，避免相關主客觀因素影響學校發展。</li> </ol>

## 第二章 學校整體發展策略與規劃

「策略」是一種規劃的歷程，運用過去與現在的訊息，預測未來可能的發展，藉以理出最可能達成的目標方案。其本身具有未來不確定性、不可立即測量性，在發展過程中，必須統整客觀之數據與主觀之判斷，充分掌握重要資訊，使其在執行上具高度的可行性與穩定性。就企業經營與管理的經驗可知，發展策略的研擬可建立組織的競爭優勢，推動經營活動，指導資源投入，界定生存利基。基於此，本計畫運用「**傳承與躍昇問卷、共識營活動、分組座談、SWOT 分析**」等方法，檢視與診斷本校過去與當前發展的概況後，具體提出校務發展的三大經營策略，分別是策略聯盟、資訊科技及知識管理，以作為各部門發展策略與規劃建設方案之依據（關於願景、策略、建設方案及實施計畫對應之關係，請參閱附錄三）。

### 第一節 運用策略聯盟，追求卓越

策略聯盟是藉與理念相近的組織相互合作、結盟，擴大規模或互補長短，使參與策略聯盟的組織，能提升彼此能力，並獲得最大的教育效益。策略聯盟的目的，具體言之，即是透過與外部良善關係之建立，促使資源交流與共享。學校位於鄉村地帶，偏屬封閉式環境，成員反應外部文化刺激不足，缺乏進修管道，所以，學校如何引入資源、注入活水，促使師生共同成長，是願景實踐過程中，需要加以解決的問題。

學校的特殊性質，促使外部關係的經營特別緊要。加上外部文化刺激不足，需要引入資源，協助教師專業成長。再者，學生寒暑假期間返鄉之時，若要進行學習，也需要有一些管道。是故，學校推動策略聯盟的目的有三：

#### 壹、營造良善外部關係，減少政治問題的干預

本校成立至今受到兩岸政府高度的關注，外部的參訪人次就近達四千兩百多人次，包括兩岸政府機關、學術、社會、文化、企業團體及個人等。本校藉此一「透明化」的開放經營模式，取得兩岸政府與人民高度的信任，同時也達成教育文化交流之目的，間接營造良善的外部關係。歷經四年的努力，本校師生皆能感

受到校園內部的教育理念與作法，未受政治相關因素而有強大或直接的影響，而能讓教師與學生安心地教書與學習。本校未來將繼續與兩岸政府單位、教育團體、民間人士、及企業組織建立良善外部關係，以撐起一道保護傘與防護網，為本校永續發展樹立穩健根基。

## **貳、協助教師專業成長，促進教育文化的交流**

本校地處鄉村地區，外部文化刺激不足，教師不知如何引入與運用外部教育文化資源，面對教師強烈的成長需求，本校有義務與責任作為資源引入的導入都與媒介者，以滿足教師專業成長之期盼。

## **參、提供學生學習管道，寒暑假返鄉寄讀就學**

本校學生皆是台商、台幹子女，多數來自台灣地區，寒暑假多會返鄉，此一期間若有可供繼續學習的場所，將可解決長假帶來的學習空檔問題。同時，也藉由返鄉寄讀的機會，開拓學生學習視野，引發學習動機，瞭解台灣學校其他教師的教學內容與學生的學習狀況，進而知曉自己的學習層次。

## **第二節 運用知識管理，追求成長**

知識管理是組織學習的策略之一，其與組織學習具有相互彰益之關係。因為透過知識管理才能讓個人、團體或組織的知識於組織之中為成員所取得、傳遞、擴散、創新與儲存，進而達成組織學習的目標。本校為推動學習型的組織文化，藉以達成願景目標，擬透過知識管理策略，營造組織學習的氛圍。

本校運用知識管理的策略，主要目的在解決教師流動過大，組織經驗喪失無法傳承之現象。另外，也希望藉此一策略營造內部組織學習的氛圍，解決外部文化刺激不足，及教師專業進修不便的問題。

## **壹、解決教師流動，保存學校成員豐富經驗**

本校海外辦學的性質，促使教師流動性極大，人員來來去去。若沒有一個相關機制，將組織中的個人、團體知識與經驗保存下來，新進成員進來，就需要花費極多的時間，學習相關的組織知識。過往本校並無相關的機制或規範，要求教師留存個人資料給予學校，未來，本校會研擬相關措施，促使個人及組織經驗傳承成為可能。

## **貳、解決進修問題，營造組織內部學習氣氛**

本校外部大環境的文化刺激不足，可能無法一時一刻產生改變。但內部的學習氛圍卻是可以透過內部人員或行政部門的積極引導與營造。事實上，本校教師每人皆有其特殊的專業知能，如果能夠透過適當機制，彼此分享與學習，亦可以解決專業進修的相關問題。

### **第三節 運用資訊科技，追求創新**

在邁入知識經濟的時代，若能善用資訊科技，將有助於知識的取得與創新，本校為打造資訊科技的環境，擬推動相關建設方案。對本校而言，資訊科技的應用不是終極目標，而僅是一個手段與策略，其目的在形塑無障礙的溝通環境，還有活潑化的學習氣氛，以及無疆界的學習場所。

## **壹、提昇溝通多元管道，營造無障礙的溝通環境**

無障礙的溝通環境在促使教師、學生的意見與問題，可以運用多元的管道獲得抒發與解決。目前學校就資訊科技方面所提供的溝通管道，包括電子郵件、網頁留言板、電子公告、線上維修與會議室申請系統等。

## **貳、協助教師多元教學，營造活發化的學習氣氛**

就資訊科技實質對教學產生的助益，在於它具備資訊蒐集的便利性，以及具有多媒體的聲光效果，對於教師的教學準備，學生的學習興緻皆有極大幫助。

## **參、形塑資訊科技環境，營造無疆界的學習場所**

資訊科技環境的形塑，對於位處鄉下地區的學校而言，特別具有意義。因為，它是與世界迅速接軌的重要管道。教師常感受外部文化刺激不足，但若藉資訊網路系統，開拓線上學習管道，亦是一個可行的進修學習策略。目前學校無論在教學區、生活區、休閒區皆有網路與電腦系統的設置，對於教職員工生而言，提供了一個便利的學習場所。

## 第三章 教學部門發展策略與建設方案

教學部門主要負責與學生學習相關事務的活動規劃包括教務與學務兩大層面，以下臚列教學事務發展組、學生事務發展組的建設方案：

### 第一節 教務發展策略

教學事務發展組主要規劃教師教學與學生課業學習活動，為積極提昇教師教學成效，與學生學習成就，該組提出以下幾個建設方案，作為願景目標的實踐策略：

#### 壹、振興學生學習風氣建設方案

- 一、招收台灣及當地的優秀台商子女，轉化本校學生學習風氣：擴大招生範圍，向台灣及大陸名校招攬優秀台商子女就讀本校，給予獎助學金，藉以帶動學生學習風氣，留住有心向學的學生。
- 二、強化招生文宣，形塑台商學校入學學生應有的基本能力與要求，嚴防「劣幣驅逐良幣」的效應。
- 三、新生入學進行學習診斷，作為教學管理的參考，以及未來學習成果的比較參照點，並在入學教育訓練時，說明學校各項規範及校規。
- 四、針對學生進行品德檢視，包括：學習態度、家庭背景等，並加強學生品格，教學從教育著力，宣導禮儀教學。
- 五、做好親師溝通事宜，協助學生週休二日在家學習，催化家庭教育之功能。
- 六、中學教師夜間輪值進入教室進行課業輔導與秩序管理事宜，協助學生專注投入課業學習。

#### 貳、推動學校本位課程建設方案

- 一、成立「課程發展委員會」，根據學校願景規劃與設計學校本位與特色課程。
- 二、組織「年段課程研討小組」，研討與設計年段或學年主題特色課程。
- 三、設立「藝能科課程研討小組」，依本校發展特色與願景目標，自編本校一至六年級音樂、美術、體育與資訊教材。

### **參、提昇教師教學能力建設方案**

- 一、訂定「教學視導活動」辦法，由校長、副校長、主任、資深教師定期走入教室，給予教師教學回饋。
- 二、訂定「教師教學師徒制」辦法，由資深或表現優異的教師，帶領新近、年輕教師組成教學活動研究團隊，進行教學研討或觀摩活動。
- 三、訂定「教師教學觀摩」辦法，每學期固定邀請表現優異之教師，進行教學示範，以發揮經驗傳承之功能。

### **肆、培育多元資優學生建設方案**

- 一、小學每年級開設美語實驗班一班，針對外語能力特優學生給予適性教學。
- 二、小學於課餘時間，開辦奧林匹克數學班，培育數學能力資優的學生。
- 三、中學開設數理實驗班，採行分組教學，解決學生能力參差不齊的問題。

### **伍、擴展多元升學途徑建設方案**

- 一、與台灣、大陸及國外相關大學簽訂合作計畫，為學生鋪設多元的升學管道。
- 二、為學生蒐集當地與國外大學入學所需相關資源，並依學生意向進行不同管道的升學輔導事宜。

### **陸、開設直升衝刺班級建設方案**

- 一、訂定國小、國中、高中直升班實施辦法，達成培育菁英的教育目標。
- 二、訂定本校學生參加直升班的獎勵辦法，鼓勵資優、績優學生直升本校。
- 三、訂定直升班學生升學輔導辦法，給予學生、家長信心。

### **柒、轉型綜合高級中學建設方案**

- 一、訂定綜合高中具體實施方案，以確立本校高中部的發展方向。
- 二、研究本校適合開辦之職業類科，例如資訊科、應用英語科等。
- 三、規劃相關師資與設備，因應本校綜合高中相關類科之成立。
- 四、與台資企業簽訂建教合作計畫，完善職業類科學生之實習課程與生涯規劃。
- 五、協助本校未來職業類科學生通過相關職業技術認證，厚實就業與升學之競爭

力。

### **捌、擴展學生國際視野建設方案**

- 一、教學內容融入國際化、地球村之觀念，同時運用雙語進行教學活動。
- 二、與台灣、當地及外國的國際學校舉辦交流活動，透過師生交換，讓師生體驗與學習多元文化，例如與台北美國學校、廣州美國學校、日僑學校進行師生交流。
- 三、寒、暑假舉辦師生遊學團，讓師生實際接觸外國的文化氛圍。
- 四、開設英語、資訊學習社群，強化教師與世界接軌的能力。
- 五、校園情境佈置雙語化，同時納入台灣、本地與國外的學習資訊。

## **第二節 學務發展策略**

學生事務發展組負責規劃學生生活輔導、心理輔導、品格教育事宜，為積極導正本校學生外在的形象、內在的氣質，形塑本校優質的學生文化，該組提出以下幾項建設方案：

### **壹、全人品格學生輔導建設方案**

- 一、有計畫編授「倫理道德教育」課程，加強固有的傳統文化思想，例如運用「靜思語」融入教學活動中。
- 二、強化公德心教育，加強尊師重道觀念，正確的人際關係與守法重紀的觀念，對品格操行不佳的學生提出辦法規範，並落實獎懲公佈及時通知家長。
- 三、建立校風，導正學生品格，在感恩惜福的理念下，傳承本校公益的精神，如發動建校募款、獎助扶貧...等活動，讓學生實際參與親身體驗懂得珍惜資源回饋社會。
- 四、實施性別、生命、生涯教育輔導，促使學生能夠瞭解自己、肯定自我、尊重他人。
- 五、編制教師輔導工作手冊，協助本校教師提昇專業輔導知能。
- 六、邀請志工家長加入認輔行列，並定期與教師進行個案研討會議。

## **貳、雕塑學生優質形象建設方案**

- 一、改善學生制服款式，教導穿衣的禮節，使之穿著合宜，並著重服裝儀容的檢查。
- 二、規劃國際禮儀課程，例如用餐禮儀、接待應對，可透過本校大型活動（畢業典禮、校慶）從中學習。
- 三、透過各項生活教育課程與活動比賽的實施，樹立典範標竿相互觀摩。例如舉辦禮儀先生與小姐選拔，推展禮貌運動等。
- 四、引導學生閱讀偉人傳記及忠孝楷模等圖書刊物。
- 五、全體教職工言行舉止作為學生學習表率，著重身教、境教之薰陶功能。

## **參、搭建親師溝通橋樑建設方案**

- 一、每學期固定編制親師溝通、親職教育刊物，宣導親職、家庭教育的理念。
- 二、在中小部輔導網站上，定期提供學校、班級活動事宜。
- 三、定期舉辦親子活動，增進家長與孩子的互動機會。例如舉辦卡拉 OK、烤肉活動、戶外健行等。
- 四、定期邀請學生家長參與學校或班級的重要活動或會議，增進家長對學校的向心力。
- 五、規劃學校志工家長進入班級，協助教師教學活動事宜。
- 六、開設「親職教育專題」學習社群，邀請家長共同投入學習。

## **肆、強化學生生活教育建設方案**

- 一、編制生活輔導教師工作手冊，強化生輔教師生活輔導功能。
- 二、指導學生正確的食、衣、住、行、育、樂之觀念與行為。
- 三、培養學生生活自理能力，成為能夠獨立能力處理私人事物的學生。

### 第三節 教學資源策略

資訊建置組主要負責本校教學資源設備與設施的規劃、充實、支援與維護，統籌與執行單位為「教學資源中心」。而為因應知識經濟時代的來臨，該組提出三大建設方案，作為推動校園知識管理的具體措施。

#### 壹、資訊設備軟硬體升級與更新建設方案

- 一、建置 VOD 教學影片點播系統：師生可隨時點播教學節目，輔助課堂教學。
- 二、更新教學個人電腦硬碟、CPU 設備，提升運作速度及安全性，延長電腦使用期限。軟體部分，教學個人電腦系統升級 Win XP。
- 三、DDN(Internet)專線汰換雙絞線，建置光纜傳輸：更換傳統電話線路為光纜線路及配套光電設備，DDN 專線由 2 M 傳輸速率為 10M 傳輸速率，配合多媒體網路教與學系統，配合視訊會議系統，提昇網路傳輸速率。
- 四、電腦伺服器汰換並升級作業系統：伺服器作業系統由 Win2000 Sever 提昇為 Win2003 作業系統(配合 VOD 點播系統傳送影音資料更有效率)，建立 VPN 虛擬網路提高網路效能，更新 Proxy Server 系統為 ISA Server，提高整體網路效能。
- 五、建置校園無線上網系統：行政會議室及校園建置無線覆蓋區域，師生在校園內隨時可上網查詢教學與生活資訊。
- 六、建置同步遠距教學系統：線上即時互動授課、交流，無空間限制的教學、學習與交流，超越大陸國家級學校水平。
- 七、校園 LED 屏幕訊息傳遞系統建置：公告學校最新重要訊息予以全體教職工生。

#### 貳、校園知識管理系統資源建置建設方案

- 一、建置校園知識管理系統：蒐集文件資料，創建資料庫，電子化文件，快速獲取與更新知識資訊，推動校園文化與新知分享，創造整體競爭優勢。
- 二、設立線上教學資源中心：建立資源分享網頁，內建學生才藝課程選課系統、學生成績輸入系統、學生線上考試系統、學生輔導資料系統、教師進修選課系統、教師線上評鑑系統、學習單測驗試卷分享系統、網路聯絡簿系統等。
- 三、OA 自動化表單系統建置：E 化行政手段提升辦公效率。

### 參、校園圖書資源系統數位化之建設方案

- 一、建置數位化圖書館系統：向出版商購買電子出版品，將圖書館實體館藏數位化，達成透過網路將可在螢幕上顯示任何一本書、文章或文獻，只需按個鍵即可。如果要讀全文或只讀其中一部分皆可以輕易做到。每個人都擁有一個圖書館。
- 二、圖書館館藏量達八萬冊目標：圖書總館容量預計六萬冊，分館預計容量二萬冊，圖書藏量平均每年增加 1 萬冊為目標。

## 第四章 行政部門發展策略與建設方案

為積極實現學校願景與規劃策略，行政部門分為校務發展、社區網絡、資訊建置、校園環境、財務規劃等五組，具體研擬相關建設方案與推動計畫。

### 第一節 校務發展策略

校務發展組主要負責規劃學校整體發展事宜，其所推動方案與計畫多屬跨部門層次，故由校長領銜主導。以下說明擬推動的相關建設方案與實施計畫：

#### 壹、行政革新建設方案

創校以來，本校以「摸著石頭過河」的精神，不斷探索各種可能的辦學理念與經營策略，逐步樹立各種典章制度，可說是一段「從無到有」的歷程。本計畫以追求「成長、創新、卓越」之精神，提出行政革新建設方案，並以「學校組織再造」及「ISO9000 品質認證」兩大實施計畫，作為提昇行政效率與效能的策略方案。以下茲就兩項計畫擬實施的具體內容加以說明：

##### 一、學校組織再造計畫

###### (一) 本校組織結構演變歷程

學校組織結構的運作，在成立四年的過程中，一直在摸索一個靈活且具行政效率的運作模式。本校是屬住宿型學校，教職工生的食、衣、住、行、育、樂皆在學校完成，學校所需應付的內部事務極為複雜與龐大。本校開辦初期，主要參照台灣政府所頒佈的組織系統表，但實際運作後，卻無法完全適應學校的情境，後來根據本校實際業務的需要，將組織結構劃分為「幼稚園、國小部、國中部、總務處、後勤管理室、安全室、人事室、會計室、資訊教育中心、圖書館、台北辦事處」(11 個 1 級單位)。接著在運作一年多後，隨著運作的經驗與組織事務考量，將工作重疊率較高的後勤管理室併入總務處，同時也增設祕書室協助校長處理繁多的文件，並把國小部、國中部改設為小學部、中學部(因應高中部的成

立)，明確劃分相關經營權責。去年（2003 年）八月起則是將秘書室改稱為企劃室，並將其業務擴大化，負責公文、招生、家長關係及義工資源運用等事宜。

## （二）本校組織結構調整方向

### 1. 組織結構重組原由：

(1) 本校今年（2004 年）八月起，加入私立學校協會，組織規章必須參考相關法令規定。

(2) 校務四年運作後，出現「疊床架屋、業務重複、權責不清、效率不彰、溝通困難、本位主義」等現象，造成校長綜理校務之時，常需耗時費力地協調近十個部門意見，而無法有多餘的時間進行戰略層次的校務發展思考。

2. **組織結構重組依據：**此次組織結構重組，係依「組織再造問卷分析結果、行政會議研討意見及諮詢董事看法」等，所擬定而出的架構。

3. **組織結構重組原則：**將原本業務重疊、功能相近的部門或組別予以合併，以發揮事權統一、專業分工、同類設備集合一處使用之效益（新的組織結構如圖 2 所示）。

4. **組織結構重組方向：**組織重整初期，部分處室或組別將有副主任或副組長的設置，待行政運作嫻熟及各部門工作手冊完善後，將朝一處室一主任，一組別一組長之方向邁進，以節省本校人事成本、溝通協調之時間，進而達成提昇組織效率與效能之目標。

5. **新組織結構運作時間：**本計畫於今年九月開學起，新的組織結構正式運作。

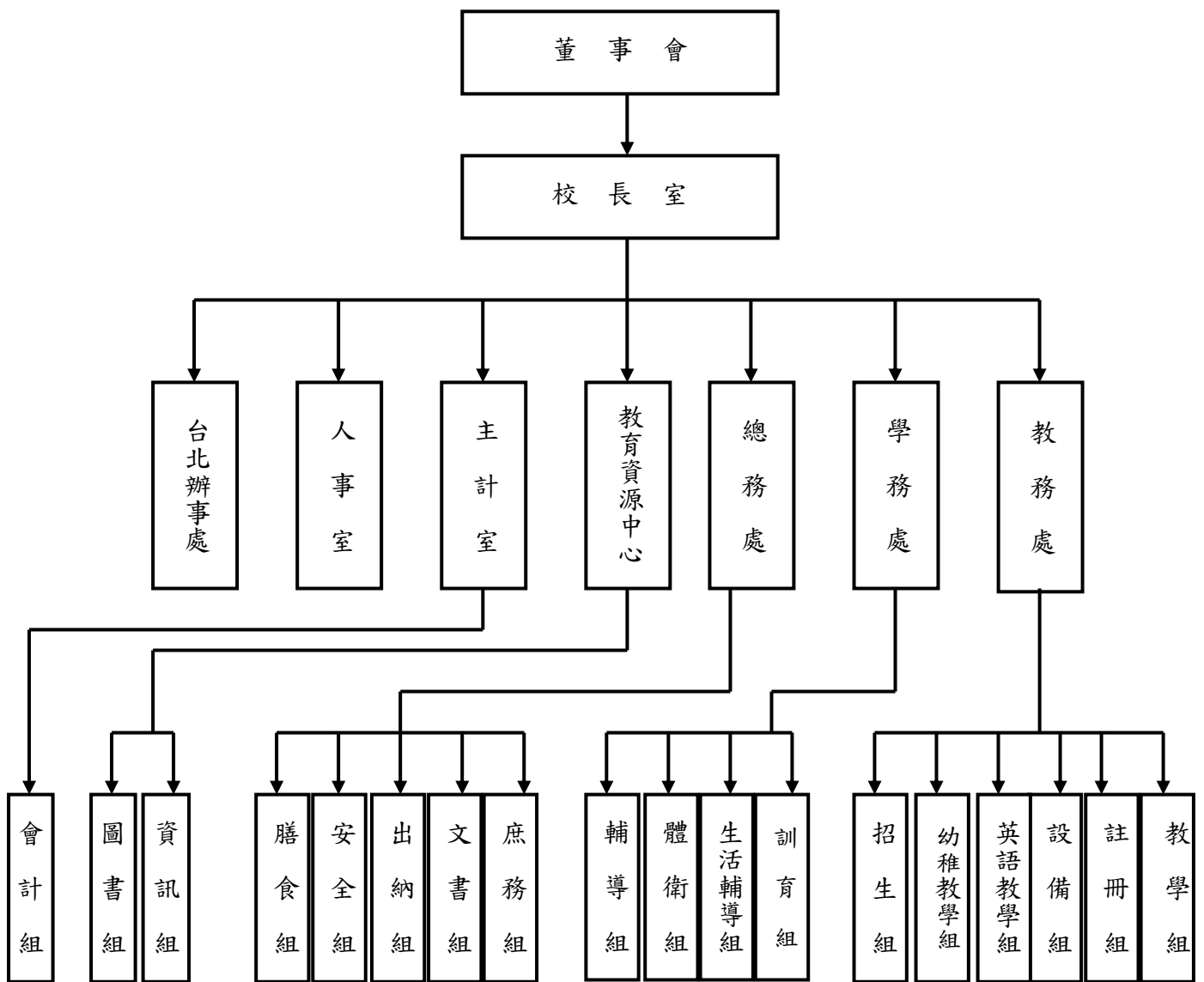


圖 2 東莞台商子弟學校組織結構圖

## 二、ISO9000 品質認證實施計畫

### (一) ISO9000 品質認證簡介

ISO9000 品質認證是指將各種工作內容予以步驟化、規格化與書面化，促使產出的產品或服務能有一定的品質。

### (二) 推動 ISO9000 品質認證的意義

1. 儲存成員的工作經驗：本校創校四年至今，由於外在環境的影響，使教師或

行政人員的流動率年近三成，若能藉由推動 ISO9000 認證的過程，建立各部門組別的工作手冊，將可使業務經驗得到一定程度的保留。對於新接掌的主任或組長，可在最短的時間內，瞭解工作的內容與處理方法。

2. **有利創新性業務的推動**：隨著知識經濟時代的來臨，知識價值的產生，來自源源不斷的創意。本校若要追求「成長、創新、卓越」，就必須將行政業務處理的重心擺放在「創新性」的業務上，否則將無法與時俱進。藉由推動 ISO9000 活動認證，對於例行性的業務處理，將因為業務機制化、規格化，不必再重新花費時間規劃或思考，僅需針對個別狀況，進行小幅度的修正即可。

### (三) 推動 ISO9000 品質認證的辦法

1. **推動 ISO9000 的時機**：本學年（2004 年）是組織結構重組後，運作的第一年，部分主管或組長皆是接觸與掌理新的工作業務，還未能完全熟悉運作的模式或過程。故本學年將是 ISO9000 認證的理念宣導階段，其負責規劃與執行單位為「人事室」。
2. **參訪通過 ISO9000 的大陸中小學**：初期將組織行政人員到大陸當地學校參觀通過 ISO9000 認證的中小學（例如東莞市沙田鎮的東方明珠學校），瞭解他們的推動成效，學習他們的推動策略。
3. **引入 ISO9000 認證公司進入本校輔導**：協請董事介紹 ISO 認證公司，協助本校規劃相關準備事宜。
4. **取得 ISO9000 認證的時間**：整個推動的實施辦法與時間，由校長組織 ISO 推動小組具體研擬之，本計畫預定於 2006 年取得 ISO9000 品質認證。

## 貳、教學創新建設方案

隨著本校發展邁入第二階段，面對外部強大競爭壓力，讓台商子女家長不在僅停留「有」台灣學校可念的心態，對於學校如何創造更好的教與學環境，開始提出質疑與關心。職此之故，本校如何創造出「優質的教育成效」將是存續與否的關鍵。具體來說，教育成效呈顯在學生的品格、學識與生活能力等各方面，教師是第一線與學生直接接觸的學習伙伴，唯有教師不斷專業成長，學生才能獲得最佳的教學品質與學習氛圍。基於此，本校為積極營造教師內部的學習文化，擬推動教師進修成長計畫、教師評鑑回饋計畫。

## 一、教師進修成長實施計畫

基於落實創校宗旨、辦學理念、學校願景、經營策略之目標，校務發展組(2003年下學期已開始推動)提出四大實施辦法，作為推動學習型學校的具體策略。茲就各行動辦法具體實施的內容與辦法陳述如下：

### (一) 晨會教師經驗分享

為讓「教學專業」成為學校發展主軸，教師晨會時間將改變以往行政事務宣導形式，改由第一線教師站上舞台，訴說自身教學經驗或學習所得的教育理念與作法(詳細辦法請參閱教師進修成長計畫結案報告書)。

### (二) 教師教學觀摩

教學觀摩是經驗分享最常使用的方法之一，觀摩者可具體獲得完整的教學流程與內容。教師可任選自身專長之科目單元，撰寫教學活動設計，觀摩教學現場亦將同步錄影，燒錄光碟分送演示者及圖書館保存(詳細辦法請參閱教師進修成長計畫結案報告書)。

### (三) 成立學習社群

#### 1. 線上學習社群

現行學校教育人員的工作負荷有愈來愈重的趨勢，要在辦公時間內能夠進行專業成長的時間相對減少。因此，如何透過學校網站空間，設置網路社群空間，使學校成員在公餘、下班在家及假日時間，也能經由網路社群同好分享工作經驗及相互討論新知。是故，本計畫所規劃的教師行動辦法中，將線上學習社群列為重要的推動業務(詳細辦法請參閱教師進修成長計畫結案報告書)。

#### 2. 教師學習社群

教師學習社群是由學校各學科領域專長教師擔任講師，針對學校發展特色及工作職務需求所開設的。社群課程內容可區分為資訊、語言、學術及藝文四大類別，目的在促進教職員專業成長與情感交流，間接提高成員對學校的向心力(詳

細辦法請參閱教師進修成長計畫結案報告書)：

#### (四) 出版書籍刊物

本計畫(2004年到2006年)預計出版書籍如下：

##### 1. 國小生輔教師工作手冊

本書可分成兩大部分，第一部分是「國小生輔教師工作角色與內容之研究」(目的在採集教師的隱性知識)，內容詳述生輔教師的角色定位、例行工作、專業知能、期望建設等，冀希透過「文字」描述方式，將六位生輔教師豐富的工作經驗與智慧儲存下來。然後，藉由「手冊讀書會、晨會教師經驗分享、印製手冊、光碟燒錄」等方式，將他們寶貴的經驗分享到學校的其他成員手中，以發揮「擴散學習」的效應。第二部分則是「國小生輔教師工作常用文件資料」(目的在採集教師的顯性知識)，藉由蒐集生輔教師工作常用的文件資料(包括服務要點、工作規章、活動辦法、實施要項、各類記錄表、觀察表、聯絡單、給家長的信等)，讓他們未來在從事生活輔導工作一職時，可以重複運用相關的表格文件，不必每星期、每學期、每年皆做作同樣「例行性」的工作，進而可以有更多的時間去發揮創造思考，或從事休閒活動。

##### 2. 班級經營

本校教師流動率大，常有年輕教師加入教學行列，為協助這些較無經驗的教師新鮮人，可以快速融入學校的情境中，學校協請具有十多年豐富教學經驗的吳淑貞教師及其團隊撰寫《班級經營》一書，內容包括開學前、學期初、學期中、學期末、教學活動實務、親師合作、班級常規、教師進修等內容。藉以使級任教師之間的經驗得以交流。

##### 3. 愛在東莞：台商學校的點滴

本書為採集、儲存與分享教師在本校任教之經驗，以及為教師累積個人著作，厚植教學與行政之專業。特別對行政人員、級任導師、科任教師、生輔教師徵稿，徵文的內容如下：(1)學校管理篇：含教職工管理、學生管理、宿舍管理等內容；(2)課程教學篇：含各學科領域教學經驗、班級經營、教育改革等內容；

(3)英語教學篇：含英語實驗班實施經驗與帶領技巧、英語教學之相關議題等內容；(4)心理輔導篇：含學生心理輔導、課業輔導、生活輔導等內容；(5)生活體驗篇：含生活適應（感受與體驗）、旅遊見聞等內容；(6)其他。

#### **4.海外學校經營與管理之研究：東莞台商子弟學校的經驗**

本書規劃目的是為分享本校創校四年的辦學成果與經驗，預計向陸委會、教育部、僑委會申請相關經費，從事各項議題的探究，最後協請台灣出版社付梓研究成果。初期規劃研究的主題有：(1)行政管理篇，含「學校願景的構築與實踐」、「跨文化學校管理之研究」；(2)教師管理篇，含「兩岸小學教師互動之研究」、「生輔教師工作角色與內容之研究」、「學校本位教師評鑑與考核之研究」、「學校本位課程發展之紀實」；(3)學生管理篇，含有「大陸台商家庭及其子女台灣認同之情況對東莞台商子弟學校發展之影響」等。

## **二、教師評鑑計畫**

### **(一) 推動教師評鑑的意義**

本計畫擬於 2004 年第一學期訂定教師評鑑辦法，本校推動評鑑意義的主要用意不在區別或比較教師間彼此的專業知能，而是藉由評鑑活動，協助教師知悉自身教學的優勢與限制，進而提出一套符合教師的自我進修計畫。當然，在評鑑的歷程與結果中，若教師有突出優異的表現，學校也會提出相關激勵措施，鼓勵教師不斷精進。

### **(二) 推動教師評鑑的辦法**

教師評鑑計畫目前初步規劃是由「**董事會研發組**」負責研擬辦法，辦法初稿出爐後，將與校長、行政人員、教師進行意見的交換，以期評鑑計畫能夠符合教師實際的工作情境。

## **參、師資穩定與強化建設方案**

一、協請兩岸政治的政策面協助，因本校在特殊環境下，教師異動比率過高，增加行政成本，並影響師生及家長情緒。建議台灣政府每學期（年）固定提供優秀教師名單，至本校服務與指導。

- 二、營造人性化工作與生活環境：提供良好的住宿環境，減少級任導師、科任教師及生輔教師工作量，讓教師有足夠休閒的時間，不要使學校像工廠一樣 24 小時的運作。
- 三、建構良好的週邊生活機能，與當地政府共同努力，設立醫院、公車、超市、銀行等。
- 四、提供中小學教師到本校實習：與師範院校或大學教育學程中心合作，推動實習生到本校教育實習，表現良好直接聘用。
- 五、從食、衣、住、行、育、樂層面提升生活品質，充實各項生活休閒設施，增加教師休閒福利，解放平時的工作壓力。
- 六、走入台灣的師範院校或大學的教育學程中心介紹本校，並遴選優秀學生，鼓勵來校實習與任教。
- 七、瞭解大陸沿海地區教師薪資水平，訂定符合當地經濟水準的薪資或福利結構。

## **肆、生源擴增建設方案：籌設國際部門**

### **一、成立國際部門的需要：台商、台幹子女生源有限**

由於本地台商子女生源有限，加上其他民辦學校、當地重點學校瓜分生源，促使本校生源成長產生停滯現象。為積極擴展生源，本校未來將在兩岸相關法令許可下，開始招收本地或外籍學生，藉以擴充學校規模，充分發揮經營效益。而為招收本地或外籍學生，本校未來將開設國際部門，使用與歐美教育系統接軌的教材與師資。此一方案，可讓本校台商子女多一項就學系統選擇空間，同時也營造出培育「包容力、國際觀」的學習環境與氛圍。

### **二、成立國際部門的辦法：突破相關法令限制**

由於大陸地區現行法令規定，「境外學校」不能招收當地學生，本校即便成立國際部門，也僅能招收「外籍、港澳生及台商子女」，對於生源的擴充效益不大。直言之，本校在推動成立國際部門的過程中，最重要的努力方向，即是與大陸當局積極溝通，就相關法令限制進行調整，給予本校更良善的辦學環境，以間接優化本地的投資環境。

## 第二節 社區網絡策略

社區網絡組主要任務在協助本校營造良善的外部公共關係，優化學校的辦學環境，統籌與執行單位為「本校育苗基金會」。為達成此一使命目標，該組提出以下四大建設方案：

### 壹、「整合產業資源，凝聚台商社群」建設方案

#### 一、匯入企業資源強化本校教學資源實施計畫

- (一) 結合企業參與本校資訊教育活動的擬定、教學與推廣。
- (二) 鼓勵企業認養本校中小學資訊教育建設與推展。
- (三) 建立產學合作機制，為本校開發優質的軟硬與教材，例如與光寶文教基金會、宏碁等企業合作。

#### 二、挹入家長義工資源共好親師關係實施計畫

- (一) 協助整合家長專長及義工服務隊，帶動社群共好學習，支援教學活動。
- (二) 協助營造親師生無障礙溝通、互動環境，並鼓勵家長建置電腦設備。
- (三) 協助聘請兩岸教育專家，每學期開設一場親子教育講座。

#### 三、提供本校教育資源開辦進修課程實施計畫

- (一) 提供本校場地租借給企業、社教及研究機構，開辦推廣教育，成為終身學習場所。
- (二) 結合台協教育功能委員會，共同舉辦各項專業課程，提昇台籍人員專業素養。
- (三) 協助規劃於週六、日對外開放圖書館，以利社區民眾參與學習。

### 貳、「兩岸教育交流，提昇師資素質」建設方案

#### 一、兩岸教育參訪實施計畫

- (一) 每年計劃邀請兩個大陸教育文化參訪團赴台進行交流。

- (二) 協助與締結合作交流學校，建立兩岸教育文化交流平台。
- (三) 協助本校教職工生參訪台灣或舉辦短期教育國際參訪交流活動。

## **二、兩岸學術研討實施計畫**

- (一) 研訂兩岸教育學術主題研討會，邀請兩岸三地學者、專家、校長、教師共同參與。
- (二) 協請兩岸文教出版社出版本校舉辦研討會發表之論文。
- (三) 引入兩岸高等教育資源，協助本校教師專業成長。
- (四) 研發兩岸及國際教育課程教材，融合各地教育優勢。

## **參、「做好敦親睦鄰，關懷當地社區」建設方案**

### **一、美化社區環境實施計畫**

- (一) 協助每年舉辦 1 至 2 次勞動服務，全體教職員工生打掃社區環境。
- (二) 協助社區小公園及古文物認養活動。
- (三) 協助社區中小學共同推動環保教育，如資源回收、垃圾分類活動。

### **二、凝聚社區共識實施計畫**

- (一) 協助與社區共同每年舉辦一次跳蚤市場義賣活動，並將籌募款項扶貧地方清寒學子。
- (二) 積極參與社區文化活動如龍舟賽、敬老扶貧活動。
- (三) 每年在本校對面河濱公園舉辦一次小型藝文活動發表，邀請當地民眾參與。
- (四) 舉辦社區讀書會（成人、學生）分享讀書心得，加強友好關係形成社區共好學習。
- (五) 雲南扶貧活動：每年舉辦一次專案扶貧活動。

## **肆、「獎助敦品勵學，籌募辦學資金」建設方案**

### **一、企業捐資勵學實施計畫**

- (一) 修訂獎勵個人或企業團體協助本校推展或參與校務訂定捐助獎勵辦法。

- (二) 擬定本校義工獎勵對熱心協助學校辦理重大活動支援校務工作者，透過學校舉辦畢業典禮或校慶活動，頒發本校感謝狀。
- (三) 結合台北市教育局榮譽獎狀請頒要點及教育部頒捐資教育事業獎勵辦法，提出申請獎勵。
- (四) 向大型企業及個人勸募校務基金
- (五) 以大型企業、個人、家長會募集基金，設立獎助學金協助台商貧困學子完成學業。

## **二、專案獎助基金實施計畫**

- (一) 設立個人或企業獎助學金，鼓勵本校教師及學生參與兩岸各種活動比賽。
- (二) 設立中長程校務發展專案計劃基金，研擬校務發展方向與定位。
- (三) 設立個人或團隊研究獎勵基金，鼓勵本校教師參加兩岸教育學術論文發表。

## **伍、「維繫公共關係，爭取法源地位」建設方案**

### **一、架設網站整合台商資源實施計畫**

- (一) 建立兩岸產、官、學及各界往來檔案資料庫。
- (二) 與東莞市台協、深圳台協及廣州台協等友會，搭建網路平台，資源共享。
- (三) 與台灣各級私立中小學校超連結，先搭建分享資料平台，拓展本校知名度。

### **二、維繫兩岸重要人士關係實施計畫**

- (一) 維繫兩岸政府、立委對本校支持肯定，定期將辦學成效透過文宣或信函傳達。
- (二) 保持與兩岸三地媒體傳播工作者良善關係，主動提供本校優良事蹟。

### **三、爭取法源支持永續經營實施計畫**

- (一) 協助爭取兩岸政府教師退輔福利政策通過。
- (二) 爭取本校校地大陸國土證及代碼證的取得
- (三) 爭取台灣教育部編列常年，補助本校台商子女教育經費。

### 第三節 校園美化策略

校園環境組主要負責規劃本校硬體建築、資源利用、景觀設計、校園安全等建設，統籌與執行單位為「總務處」，以下說明該組所擬定的四大建設方案：

#### 壹、教學活動園區硬體建設方案

##### 一、籌建室內游泳池，增加體育活動及舒解親師生壓力

游泳池一直是師生期盼已久的運動設施，在學生、教師、家長及台商社群的支持下，已籌得一百四十多萬人民幣。目前本校將此一設施列為首要完成之目標，正積極規劃相關硬體建設，以使學生有更多的體育活動。在此一設施完工後，不僅學生獲益，教師及台商社群更可在晚上及假日時間，進行生理與心理壓力的舒解，此一室內游泳池仍待相關經費的支助。

##### 二、增建教職工宿舍，穩定教師與職員工作團隊

目前學校教師宿舍計有七十八間，職工暫時安頓於餐廳二樓。隨著學校規模的擴充，宿舍無法滿足全體成員之需求，已有部分教師在校外潢涌村租屋。在可預見的未來，生源會因學費補助的影響，而有所增加，故教職工住宿的規劃勢在必行。將來如果增建經費籌集困難，計畫以鼓勵方式，選擇適當地點，讓教師在校外購屋，以安定人事。

##### 三、建造學生活動中心，解決體育活動的教學相關問題

學生現有的體育活動場域是以操場為主，若遇到雨天或烈日當空，相關體育教學就無法如期進行，未來規劃的學生活動中心，將可解決此一現象。再者，學生活動中心設有體育館、集會場、社團辦公室，亦可提供學生自治活動、社團活動場所，讓學生更有相關的活動空間。

##### 四、規劃野外教育活動營地，強化學生克服困難與團隊合作之能力

隨著生活條件的提升，家長對學生的呵護更是無微不至，但這也造成學生控

折容忍度的下降。如果學校能設有野外教育活動營地，未來教學可設計探索（Project Adventure，簡稱 P.A.）教育的相關設施，增加學生面對逆境、課業或生活等挫折的容忍度與克服力。

## **五、設計學習教材園，擴增教師教學活動場域與多元性**

活潑化、多元化的教學是提升學生學習意願的最佳策略，目前學校教室已裝設三機一幕，改變傳統教學形式，但仍侷限在教室場域。未來在學習教材園建設完成後，教師可在教室外的地方，進行更多戶外性的教學活動。

## **貳、校園綠化景觀改造建設方案**

- 一、協請園林設計專家規劃校園美化、綠化環境。
- 二、綠化景觀改造工程招標、施工、竣工、驗收。
- 三、定期養護校園的綠化、美化環境。
- 四、與教學部門合作，編輯校園植物圖鑑，融入自然科的教學活動，成為學校本位課程的一部分。
- 五、推動勞動教育，邀請本校各班級認養校園植物，從事美化與維護的活動。

## **參、垃圾分類資源回收建設方案**

### **一、自製有機肥料實施計畫**

- （一）修建有機肥料發酵場。
- （二）收集廚餘、樹葉雜草到發酵場掩埋。
- （三）使待發酵物品在發酵場密封高溫發酵。
- （四）把發酵好的有機肥料施用到校園花草樹木上。
- （五）檢視施用成果、提出改進方案。

### **二、垃圾分類回收實施計畫**

- （一）協調本校學務處、教務處，向教職工生宣導資源回收再利用之觀念，並具體擬定實施辦法，督導考核、獎勵優良班級與部門單位。
- （二）編制經費預算，購置相關設備。
- （三）預期效益：資源再利用，節省學校經費，減少環境污染。

#### **肆、監控系統管網改造建設方案**

- 一、協請專家設計規劃監探系統，提出設計方案，共同討論。
- 二、監控系統招標、施工、竣工與驗收；監控系統設備使用、保管、維護。
- 三、校園地下管網改造工程，實地勘察，徹底了解校園地下管網分布現況及相關缺失，協請專家設計規劃，提出改善方案。

### **第四節 財務規劃策略**

為革新本校現在財務相關制度與辦法，提高資金運用效率與效益，財務規劃組提出七大建設方案，此一方案統籌與執行部門為「主計室」。

#### **壹、升級現有的 IE 總帳系統建設方案**

- 一、查檢現行學校會計、出網、資金調度之作業流程
- 二、修訂會計、出納、資金調度作業流程
- 三、洽請軟體公司做總體系統分析，並與軟體公司共同開發新總帳系統，以升級現有的會計總帳系統。

#### **貳、依私校法重新分類各項收費建設方案**

- 一、查檢現行業務費用明細表。
- 二、查檢現行部門別代碼表。
- 三、查檢跨部門費用分攤基礎。
- 四、依學校會計準則分類各項費用科目。
- 五、依學校最新組織表訂定部門代碼。
- 六、依實際狀況訂定聯合費用分攤率。
- 七、修訂會計作業準則。
- 八、洽請軟體公司修改程式。
- 九、向各部門員工通報新實施辦法。

#### **參、取得學校代碼證建設方案**

- 一、確認取得代碼證申請要件。
- 二、確認本校主管行政機關。
- 三、成立申請代碼證工作小組。
- 四、依要件準備與檢查申請資料之正確性。
- 五、選定申辦代碼證代理人。
- 六、送申請文件，追蹤申請進程，取回代碼證。

#### **肆、各項收費 E 化系統建設方案**

- 一、檢討現行收費項目、流程、頻率。
- 二、研究可否合併收費項目。
- 三、重新訂定收費流程。
- 四、減少同一項目收費次數。
- 五、採用自動開立收費收據。
- 六、設立單獨窗口收費付費。
- 七、在銀行開立學生帳戶直接扣款。

#### **伍、年度預算制式化建設方案**

- 一、編製預算手冊。
- 二、取得最新學校組織圖與教學行事曆。
- 三、舉辦預算編製會議。
- 四、訂定預算編製日程表。
- 五、提供預算編製表格。
- 六、編製預算初稿。
- 七、確定並審核年度預算。
- 八、執行及控制預算。

#### **陸、資本支出預算及固定資產管理建設方案**

- 一、年度固定資產預算單項編製。
- 二、固定資產預算最高限額。
- 三、特別或專案固定資產預算。
- 四、折舊年限選定。
- 五、固定資產請購。

- 六、固定資產驗收。
- 七、固定資產編碼。
- 八、固定資產遺失及報廢流程。
- 九、固定資產盤點。

### **柒、尋找關鍵績效指標（KPI）建設方案**

- 一、將各類活動與效能數量化，以利績效評核。
- 二、利用數量結果逆向追尋原因，從原因起去尋求結果。
- 三、訂定 KPI 的激勵計劃，決定 KPI 選項與評核 KPI 公式。
- 四、融入平衡計分卡績（BSC）效評估制度。

## 第五章 校務發展計畫管理機制

本校為落實中長程校務發展計畫的願景與藍圖，凝聚校務發展策略與特色的共識，特別研擬本校中長程校務發展計畫管理機制，包括計畫形成、管考程序、績效評估等，藉以管控此一計畫的進度與成效，期能為校務推動工作奠定永續發展的基礎。

### 第一節 校務發展計畫的形成機制

本期程（二〇〇三年～二〇〇六年）的校務發展計畫形成方式，是由校長召集全體行政人員組織「願景與策略共識團隊」，在中原大學企業管理學系呂鴻德教授（本校文教董事）的帶領下，共舉辦六次工作坊（Workshop）活動（如表 1 所示），透過領導與管理理念的教導，共同及分組活動的討論，提出本期程的校務發展計畫。

表 1 願景與策略共識營研討主題

日期	研討主題
2003/10/25	☞ 理念延續與願景規劃 ☞ 塑造傳承與躍升的核心競爭力
2003/11/29	☞ 組織文化理念與實務
2004/01/10	☞ 主管應有的規劃及策略思維 ☞ 主管應有的管理思維
2004/02/22	☞ 主管應有的決策思維與決策品質
2004/04/09 2004/04/10	☞ 建立高績效組織（HPO） ☞ KPI 與 KRA 之落實 ☞ 中長程發展計畫：各部門十大建設意見書
2004/05/15	☞ 教育理念形成與中長程計畫構思：中原大學的歷程與實例 ☞ 東莞子弟學校願景發展：關鍵瓶頸因素分析與解決對策 ☞ 東莞子弟學校願景發展：躍升策略與具體方案構思

## 第二節 校務發展計畫的管考機制

學校願景與策略無論研擬地多麼完善，若沒有「魔鬼在細節」的執行力與品質管理精神，所訂定的目標就如「空中閣樓」一般，無法落實在平日的校務運作中。為確實有效掌握校務發展計畫實施進度，本期程校務發展計畫管考機制將從兩大主軸進行。一是校級重點發展計畫列管；二是單位工作發展計畫列管。

### 壹、校務願景檢視委員會

為具體檢核各策略發展小組的計畫落實成效，由校長、副校長領銜成立「校務願景檢視委員會」（詳細任務工作分配請參閱附錄四），擔任該會總召集人、副總召集人，並下設置「校務研考小組」，設置總幹事一人、執行秘書一人，統籌相關管考業務，並每月進行計畫執行檢核事宜。具體實施方式是由各計畫負責單位或主持人進行口頭與書面的業務報告，內容包括計畫的實施進度、困難、成效，以及所需支援之處。

### 貳、部門建設方案檢核小組

在單位工作發展計畫方面，由各單位由組長自行組織「部門建設方案檢視小組」，每月進行計畫執行檢核事宜，並邀校務願景檢視委員會研究小組之「總幹事、執行秘書」列席，由計畫負責單位及個人進行口頭及書面業務報告，具體說明計畫的實施進度、困難、成效，以及所需支援之處，並將書面報告及電子檔案送交「校長室」備考。

### 參、具體管考實施方式

#### 一、實施計畫構思

本計畫僅是研擬重要優先發展策略與方向，詳細具體的實施計畫或辦法，將由各相關部門單位自行提出，並於第一次校務願景檢視委員會中，提出書面與口頭報告。

## **二、財務規劃與預算分配**

各單位部門在提出實施計畫或辦法之時，應具體將所需的運作經費列出，以利主計部門進行財務規劃與預算分配事宜。在分配預算時，將依 80/20 法則，優先予以重要方案經費支出，以達效率、效能原則。

## **三、期中計畫作業修正**

在計畫執行期間，若因內外部環境出現重大改變，致使校務重點計畫或單位工作計畫需修正或停止執行，需提報校務願景檢視委員會進行決議，以為修正依據。

## **四、期末計畫成效結案**

各建設方案、實施計畫或辦法具體執行完成後，由各計畫執行單位結案。未能如期結案者，則由列管單位於一定期限內督促計畫執行單位提出策進計畫，進行改善，以完成計畫目標。