

壹、前言

對教育工作者而言，教育是一種承擔、一種挑戰、一種無限的責任；教育是引導向善的歷程，從有教無類、因材施教，到人盡其才、各得其所，這是一條漫長的人才培育道路，因應不同的教育任務，提供最適性發展的教育環境是我們的責任，給學生多元的課程、創新的教學、豐富的學習資源、無所不在的學習環境，激勵學生成為自發主動的學習者，更是我們教育的重任，2020 進入後疫情時代、智慧科技時代、氣候緊急時代，社會急遽變遷，少子女化、高齡化、國際化、M 型社會，以及 α 世代的降臨，還有學習模式的更迭，更增加教育的挑戰性、變動性和複雜性，臺北市的教育應秉持「向世界學習，開創教育新格局」的使命，以創新(creativity)、前瞻(perspective)、卓越(excellence)、永續(sustainability)的願景，開展教育新格局（湯志民，2022）。

中崙高中自民國 86 年籌設、87 年改制，91 年 8 月 1 日正式成立及招生，創校初始即以「雙語國際」與「資訊科技」為發展重點，民國 94 年成為臺北市政府教育局與臺灣微軟公司合作的全球第 1 所「未來學校」，103 學年度開辦「國際教育實驗班」，將雙語優勢轉化為國際教育，運用各項資源與全球接軌，「國際教育」與「數位學習」為學校雙軌特色發展主軸，並以「科技」、「人文」、「創新」為核心精神；以「科技、人文、創新的未來學校—培育領航未來的人才」為學校願景，歷任校長皆以「培育領航未來的人才」為辦學目標，積極努力用心辦學，全體教師亦以「打造未來人才的心靈工程師」自居，全體師生以教育創新為目標，攜手同心在活化創新的過程中，利用雙軌特色發展為主軸，成就未來學校的未來人才！（摘錄自中崙高中校史）

政翊自 91 學年度投入教職迄今 20 餘年，分別於 3 所國中和 2 所完全中學服務，歷任訓育組長、教學組長、教務主任、學務主任、總務主任、國中校長等各項職務，並積極參與專業進修，取得國立政治大學教育學系教育行政博士學位，累積豐厚的教育理論與實務經驗，其中 101-102 學年度，政翊有幸在中崙學習成長，對國際教育與數位學習的議題學習甚多，也為 107-112 學年度懷生國中的校務經營奠下重要的實務經驗根基，離開中崙 10 年後有機會再爭取回到學校服務，一直在思考自己這 10 年的歷練對於未來中崙 4 年甚或 8 年的發展可以創造什麼樣的亮點與價值，聆聽初心，回想過往兩年美好的經驗，決心爭取與中崙親

師生一起努力的機會，實踐「成就未來領航人才」的永續發展目標！政翊多年來秉持以學生學習為中心之教育理念，落實品格、平等、誠實、正義、公道的普世價值，側重於建立與運用關懷、關心與傾聽的溝通機制，使校園每位教職員生都能充分感受到相互一體感與彼此信賴感，進而凝聚共識，合作實現共同願景，以精緻教育的理念，帶動學生優質的學習風氣，打造學校成為一所「人文與科技」兼容的全方位優質學校！

貳、專業服務績效-107~112 學年度懷生國中校長

一、執行教育政策重點工作

(一) 國際教育課程與交流活動

1.108-113 年全球議題融入及發展 108 課綱校訂彈性課程-國際教育

(英說世界、時空旅人、生活文學、生活科學、生活幾何)。

2.積極辦理學校國際交流與海外教育旅行活動(107-108 年新加坡、馬來西亞；112 年新加坡、日本沖繩)。

3.108 學年度起凝聚校內共識、推動雙語教育發展，109 學年度獲核准轉型升格為雙語教育學校，成為大安區第 1 所公立雙語教育國中。

4.落實餘裕空間活化，107-112 學年度已活化教室 30 餘間，設置非營利幼兒園(12 班)、成立樂齡學堂、夜間及假日校園場地開放等，成效卓著，也讓學校有豐厚的自主財源可運用。

5.落實推動小田園及綠屋頂政策，109-111 年連續 3 年榮獲臺北市田園城市競賽綠屋頂組特優、112 年優等。

(二) 教育局各科室年度專案任務

1.107-111 年擔任臺北市防災教育輔導團副執秘暨校安宣導組長暨國中副總召學校，協助推展全市學校防災教育工作。

2.107-113 年協辦臺北市教育盃及 JHBL 國中籃球賽(國男女甲.乙級)。

3.109-110 年擔任第三群組(大安區)中心學校協助推展市任務工作。

4.109-113 年配合流浪犬貓認養計畫認養校犬 Oreo 並辦理生命教育活動。

5.110-111 年承辦新冠肺炎疫情期間疫苗施打站任務服務近 2 萬人次。

6.110-112 年國中女生生理用品免費提供通路採購案與執行。

7.111-112 年校園建築材料劣化修繕專案採購與執行。

8.111-113 年中小學數位學習精進計畫(大安區)重點學校。

9.112-113 年全中運在臺北(行政部醫護組暨環保組承辦學校)。

(三) 全面改善校園環境：

1.107-113 年度透過年度修建工程、優質化工程及各項專案計畫經費，完成全校班級、特教教室和專科教室換裝觸控大屏，汰換冷氣、LED 燈具、飲水機、節能風扇、專科教室及視聽教室整修、室外球場及體育館整修、停車場及光電球場建置、全校雙語情境布置等，詳細改善情形請參閱附件。

2.107-113 年度執行修建工程與環境整新經費超過新臺幣 \$ 1.5 億元。

(四) 學校經營發展策略及成果

1.107 學年度到任時，適逢學校減班、校園氛圍緊張、同仁互信薄弱之際，透過對談建立共識，原本學校特色繼續推動，新政策-新課綱+雙語教育也逐步推展試行，並積極走訪學區 14 個里，爭取家長認同，6 年來學生人數逐年成長，也激勵教職員同仁更加努力，形成學校正向成長力量。具體策略成果如下：

- (1) 創設懷中週報（電子報），每週五傍晚出刊，展現教師教學及學生學習成果，並適時對親師生做教育議題宣導，以 FB 粉絲專頁及學校網站發送，每學期約 20-21 期，6 年（含疫情期間）從不間斷。
- (2) 強化數位行銷，積極更新學校官網，並成立 FB 粉絲專頁、LINE 官方帳號、YOUTUBE 官方頻道、維基百科等，提升學校知名度與關注度。
- (3) 積極鼓勵學生參加社區活動表演，展示多元學習成果，也爭取社區認同。
- (4) 每年辦理 Open House Day 活動，讓家長走入學校、認識學校，並於校慶及課程活動結合社區服務，讓學生走入社區，讓社區看見學校。
- (5) 每學期辦理校外教學體驗及參訪活動，鼓勵師生走出校園、擴展學習視界、豐富學習生活，特色活動-連續 6 年辦理七年級獨木舟體驗+文化小旅行；積極推動國際教育接待及交流旅行等。
- (6) 落實推動智慧教育&數位學習，全校所有教室均建置觸控大屏，每位教師均配發筆記型電腦 1 台，並備有平板電腦 160 台供師生使用，除原資訊科技教室 1 間外，另增設創新科技教室 1 間和特色教室 1 間供教師運用資訊科技融入教學及分組合作學習使用。為強化教師資訊素養，每學期均辦理資訊增能研習，並能有效應用於教學及課程研發與運作中。在學生學習方面，開設無人機、程式設計、機器人社團、營隊供學生發展專長學習，每學年均參與國際運算思維挑戰賽，建立學生資訊學習能力。
- (7) 透過親師生民主化討論決議，自 111 學年度起，實施每日 0800 到校，晨間各班規劃學生自主學習活動，包括平板學習（COOL ENGLISH 單字 APP、

英聽等)、晨間運動(規劃班級專用場地)、圖書閱讀活動等。

- (8) 106-108 學年度逐年從 6 班減為 4 班，隨後學生數逐年成長，112 學年度七、九年級額滿，113 學年度奉核定增加 2 班為 6 班。

2. 校長專業領導

- (1) 專注行政領導-建立優質行政運作模式，每月依週次順序召開主管會議、行政會議、處室會議、組織興革會議，4 週 1 輪，每月第 3 週輔以導師會議、每學期 1 次職員會議，兼顧校園各身分職群，會議資料及紀錄均以線上共編文件進行，從彙整、開會、簽核到存查全部無紙化雲端運作，會議效率及品質均高，111 年榮獲優質學校-行政管理向度優質獎肯定。
- (2) 致力課程領導-各學習領域教師組成領域社群，每學期至少共備 8 次，並能於定期評量結束後提出分析檢討建議，公告於週報，俾利學生與家長參考運用，112 學年度下學期引進學生學習診斷系統，以客觀、科學分析提供更精準的建議供師生參考。自 108 學年度起陸續成立校本彈性課程發展社群、雙語教師社群、活化教學社群，結合新課綱前導學校計畫、雙語教育計畫、活化教學子計畫等專案，每月定期社群共備與辦理增能研習，透過跨領域教師討論共備，精進教師專業，帶動跨領域合作，深化總體課程發展。
- (3) 落實雙語生活-自 108 學年度起在教育局支持下安排美籍外師與英語科教師辦理雙語朝會活動，積極營造雙語生活，試行開學典禮、朝會、校慶、畢業典禮等集會活動使用雙語致詞，以身作則打造雙語生活環境，普獲好評。
- (4) 積極行銷傳承-與國立政治大學、國立臺灣藝術大學、銘傳大學、東吳大學、文化大學等大學師資培育中心合作，協助師培課程分享、實習輔導安排及指導，既推廣學校發展成果，也能傳承優質教育發展經驗。

3. 辦學績效與學生學習表現

- (1) 國中校務評鑑八大向度全數通過。
- (2) 108-112 年每年推薦教師參與行動研究徵件均能獲獎。
- (3) 110-111 年參加臺北市推動國中小雙語課程績優評選，帶領行政團隊及 3 位教師分別榮獲團隊及個人特優及優等獎勵。
- (4) 111 年參與優質學校評選榮獲行政管理向度優質獎。
- (5) 111-112 連 2 年榮獲績優工程採購及財管教育行政人員團體金質獎第 1 名。
- (6) 鼓勵多元展能，112 學年度計有 14 個學生社團，七、八年級混齡開課，隔週連 2 節上課。並支持學生參與校外各項競賽，學生多才多藝，表現優異。

- (7) 目前學校特色團隊計有女籃、擊劍、男籃、桌球共 4 隊。女籃成軍超過 40 年，103 學年度曾獲 JHBL 國中籃球聯賽女子甲級冠軍，109 學年度榮獲季軍、111 學年度榮獲亞軍、112 學年度榮獲季軍，近 4 學年 3 度取得全國前三名的佳績，以非體育班的條件，實屬不易！擊劍成軍逾 10 年，累獲個人及團體獎牌無數，113 年代表臺北市出戰全中運榮獲國男銳劍團體冠軍、國女銳劍團體季軍，國男銳劍個人組包辦前 3 名，成績斐然！
- (8) 學生學業表現優異，107-111 學年度畢業生約 70% 達臺北市公立高中職錄取標準、90% 以上達基北區公立高中職錄取標準，深獲社區家長肯定認同！

參、四年中程校務發展規劃書

一、計畫緣起

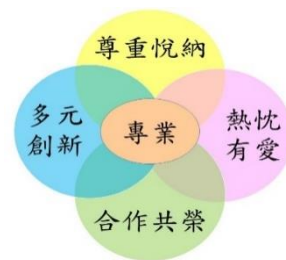
人工智慧 (AI) 引發第 4 次工業革命，愈來愈多工作可能將被取代，人類社會正面臨史無前例的快速變動，教育不能再墨守成規，環顧世界各國對於未來人才的培育重點，紛紛從 3R 能力轉向 4C 能力，傳統教育注重讀 (reading)、寫 (writing)、算 (arithmetic) 的 3R 能力，已經不足以應付日趨複雜多元的環境、新形態的工作和生活，轉而強調以解決問題為導向的 4C 能力，包括批判性思考與問題解決 (critical thinking and problem solving)、有效溝通 (effective communication)、團隊共創 (collaboration and building)、創造與創新 (creativity and innovation)。經濟合作暨發展組織 (OECD) 指出，2030 年所需的核心理力涵蓋知識 (knowledge)、技能 (skills)、特質 (character) 與態度 (attitude)、後設學習 (meta-learning) 等 4 大面向，有效的學習就是將這 4 個面向的元素進行豐富的混合。一個人不僅需要具備跨學科知識，還要擁有創造、批判思考、溝通合作等技能，以及警覺心、好奇心、勇氣、彈性或復原力、倫理、領導力等特質與態度，從基本的 3R、關鍵的 4C 到結合知識、能力和態度的素養，這樣的大概念，轉化到學校教育現場，唯有透過多元創新，才能具體實踐。因此，政翊認為中崙高中未來的發展，就是要在既有的國際教育與數位學習兩大發展主軸上，掌握多元、科技、創新的精髓，以「人」為核心，關注態度與特質，培育領航未來的人才。



二、學校經營理念

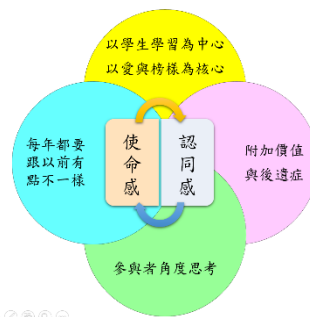
當前社會是資訊快速傳播、多元價值並立的時代，校長不再是權威的管理者，而是耐心傾聽、溝通協調、專業支持的領導者，在衝突過程中引領意見相左

的彼此依理性、法治的原則互相尊重，並以學生福祉為最優先考量。校長必須熟稔教育思潮求新求變的價值，凝聚全校共識，建構周延之發展計畫，帶領學校發展、引導學生成長，以宏觀視野培育具人文關懷及國際視野的未來世界公民。政翊自從事教職以來，受到求學過程中眾多恩師典範的影響，在工作上始終秉持著以學生學習為中心，結合教師教學與行政管理，努力創造最佳的教育價值，政翊的學校經營理念即是以熱忱有愛、專業榜樣為核心，以卓越、品質、前瞻、創新為指標，善用數位資訊科技，鼓勵合作分享共榮，尊重悅納多元價值，用心細心革新創新，卓越化教育前瞻發展。而在多年的行政歷練與學習成長經驗累積後，政翊也整理出學校行政工作上的4個觀點與2個信念與大家分享：



(一) 以學生學習為中心、愛與榜樣為核心：依循前述的教育理念，學校行政作為必須做到從學生學習出發，落實以愛和榜樣為態度，為行政推動定錨。

(二) 每年都要跟前一年有些不一樣：每年學校都會有自己特色的儀典活動和競賽，活動後也會做檢討，而檢討就是下一年要優先執行的地方，把握這個原則，活動每年就會比前一年更加增色，獲得更多的肯定！



(三) 附加價值與後遺症：行政工作推動的過程中，常常發生的不滿意或衝突都來自於本位主義與思慮不周，因此政翊常跟團隊分享附加價值與後遺症這個觀點，意思是當我們在做決策前，要考慮決策後可能帶來的結果影響，用加分減分的思維去評估值不值得這樣做，有過評估的決策，好就會得到掌聲肯定，壞也知道如何後續損害控管，是很重要的行政決策步驟。

(四) 參與者角度思考：用貼心的思維結合3D的視角去規劃活動及安排行政作為，這也是行政決策過程中很重要的思考訓練，必須要檢視相關當事人的需求及可能的困難，優先處理解決，這樣決策就能避免不必要的衝突與遺憾。個人有很多實例經驗可以分享，囿於篇幅容我再安排其它機會分享。

(五) 認同感與使命感：我們常說要把事情做好，政翊認為關鍵就在於這件事不是自己的事，沒有人會努力把自己要做的事做壞，這也就是認同感與使命感，因為認同學校、認同是自己的事，我們就會有這使命感把事做好，中崙高中要更好，必須是所有親師生認同自己是中崙人，願意一起努力讓中崙高中更好！

三、校務發展目標

因應快速變遷、科技創新、多元價值的社會，未來中崙必須透過具有教育專

業理念與知能的校長及教師們，精心設計多樣化的教學活動，以開啟學生多元智慧，達成適性發展的六大教育目標：

- (一) 培育兼具本土文化、全球視野及「品格力、學習力、健康力、調適力、未來力」五大核心能力的世界公民。
- (二) 以學生學習為主體，培養重榮譽、守紀律、能自主、肯關懷之中崙青年。
- (三) 深耕與強化輔導專業力，建立零中輟、零拒絕，一個都不少之友善校園。
- (四) 持續增進教師各項專業知能，精進教師教學品質，達成學生有效學習。
- (五) 運用優質行政管理理念提昇行政效能，形塑民主多元、包容尊重、溫馨和諧的校園文化，創造優質校園環境，
- (六) 積極整合資源，建立學區內國中小對接之策略聯盟，發展學校與大學端、學校與社區之夥伴關係，加強行銷與建立認同，營造在地特色品牌。

四、學校 SWOTS 分析

以下就地理環境、學校規模、硬體設備、行政人員、教師、學生、家長、社區資源等向度，剖析學校現況。

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地理環境	1.位處松山區，鄰近臺北大巨蛋、松菸文創園區、信義商圈等。 2.周邊是八德路、南京東路等重要幹道，擁20餘路公車及捷運松山新店線，交通便捷。	1.校園與周遭巷道緊鄰，且因地下室開發無法植樹，上課易受干擾，空氣品質欠佳。 2.周邊舊社區多，就學人口隨著少子化問題而減少。	1.臨近主要幹道，公車、捷運便捷，增加學生通學選讀意願。 2.因應商圈發展，舊社區都更案、公共社宅陸續實施中，有助未來人口移入。	1.位處商業區，周遭環境干擾及誘因多，影響學生學習。 2.商圈發展蓬勃，房價物價均高，家庭生活成本高。
學校規模	1.創校即為完全中學體制，適合發展中學六年一貫學校特色。	1.完全中學國、高中學生異質性大，課程學習需求也兩異，難以完全兼顧。	1.國際教育、雙語教育及數位學習為學校特色發展主軸，符應潮流與趨勢。	1.少子化問題嚴重，國中部招生狀況不佳。 2.高中部與鄰近高中、國中部與周邊國中均有同質性高、競爭激烈的困境。
硬體設備	1.專科教室、資訊教室、溫水游泳池、多功能球場等設備完善，教學環境佳。 2.校園全面無線網路，高中部班班有大屏，國中部則是兩個年級教	1.部分專科教室位於地下1樓，通風欠佳，且有噪音干擾。 2.部分專科教室與社區大學共用，維護與管理不易。	1.善加整合社區大學資源，以改善教學設施及場地維護管理。 2.108~111年申請「高中優質化」、110學年起申請臺北市教育局BYOD計畫、111學年	1.國中尚有一個年級教室未裝設大屏。

	室有大屏，學生平板載具量充足。		申請雙語實驗班計畫等專案經費以改善設備，充實教學資源。	
行政人員	1.行政團隊積極主動、認真負責，努力申請各項專案計畫並執行。 2.校務經營重視溝通協調及校園和諧，並努力行銷學校優質表現整取支持認同。	1.完中的學制複雜，行政工作負擔沈重，教師兼行政意願低。 2.兼任行政教師異動率高，經驗不易傳承，降低行政效能。	1.完全中學行政編制較一般高國中有彈性，可以依發展需求調整。 2.團隊人員素質高，妥予溝通及任務調整編派應可降低異動情形。	1.完全中學的體制，與頻繁的課綱政策變化，加上多變的多元入學及招生管道，加重行政運作的困難與組織的不穩定性。
社區資源	1.鄰近臺北偶戲館、社教館、國父紀念館、松山慈祐宮與四獸山等，人文藝術、古蹟與自然觀光資源豐富。 2.松山社區大學設於本校，可提供部分師資，提供本校師生課程優惠及支持。 3.家長會熱心而正向參與校務，在人力與經費上成為最大助力。	1.與社區內多數資源未有明確合作計畫。	1.爭取與社區合作，專業資源共享，提昇師生擴大視野的機會。 2.學校設備可分享社區使用，提供民眾休閒的空間，增進民眾對本校的認識。 3.新課綱重視校本課程與特色選修課程之研發，鼓勵教師結合社區資源研發相關課程。	1.部分家長或社區人士過份關心或主張個人權利，造成對學校行政或教師教學的干預，加上越來越便利的投訴管道，造成行政的額外負擔。
教師	1.平均年齡低於 50 歲，教學認真有衝勁。 2.教師多具雙語教學能力，富學習精神，有創意與活力，利於發展教師專業學習社群。 3.推動數位學習多年，教師累積豐碩課程發展經驗。	1.高、國中班級數少，部分科目團隊人數相對不足，教師必須 1 人準備多種課程，且身兼多職，工作負擔大。 2.課綱及政策變動頻仍，造成教師員額與授課時數改變。	1.十二年國教重視活化教學與適性發展。 2.高中優質化等專案計畫經費挹注，鼓勵教師以專業學習社群進行教學研究與分享。 3.運用線上資料庫及電子書，並出借平板電腦，供學生查詢及瀏覽電子書等雲端資源，有利教師進行教學創新。	1.本市公私立高國中各校均積極參與課程創新，發展學校特色，招生競爭激烈。 2.部分家長偏重智育及升學績效，對於新課綱強調的素養導向教學持質疑的態度，溝通不易。
學生	1.高國中學生素質均佳，對社團活動積極投入且學校認同度高。 2.學生與師長互動佳，對老師指導接受度高。	1.高中學生容易沉迷社團而疏忽學業。 2.學習困難、情緒控管不佳學生人數漸多。 3.完全中學學生異質性大，難以兼顧。	1.發展學校特色，如數位學習、國際教育等，爭取家長、學生認同。 2.規劃多元學習，營造良好的課後學習環境。 3.針對特殊學生需求安排適性輔導課程。	1.少子化問題嚴峻，有招生不足的壓力。 2.學生對時間管理與讀書方法欠缺正確觀念，遇到困難容易放棄，學習動力不足。
家	1.社區家長社經地位	1.家長普遍重視升學，	1.家長重視教育，對校	1.部分家長對小孩疏

長	較高，經濟條件佳，提供學生延伸學習的意願與能力充足。	對於引導學生人格發展的經驗較不足。	務發展及課程需求多能配合。 2.家長會理念正確，組織健全，稱職扮演教育合夥人角色。	於管教，過分依賴學校教育。 2.部分家庭功能不彰，導致家長對小孩缺乏管教能力。
---	----------------------------	-------------------	--	--

經營策略 (S)

1.經營策略一：回歸完全中學本質的校務發展

- (1) 建立團隊共識與激勵士氣，強化團隊信任合作，重視校務經營績效責任。
- (2) 兼顧在地經營與廣域發展，整合社區家長資源，營造和諧溫馨校園文化。
- (3) 以行政運作建立跨部合作平台，建立六年一貫學習模式與學校特色。

2.經營策略二：奠基學校既有特色的深耕運營

- (1) 穩定生活教育以提升學生學習表現，以多元亮點成就每一個孩子。
- (2) 持續教師增能與精進專業發展，提升活化、補救與差異化教學能力。
- (3) 整合國際教育與數位學習雙軸線為校本特色課程核心，資源導入持續發展。
- (4) 以行動力與金實力打造安全永續的校園環境。

3.經營策略三：開創未來品牌口碑的價值行銷

- (1) 建立跨學層學校策略聯盟，打造區域學習網絡，建立領航地位。
- (2) 營造多元展能空間，成就每一個孩子，打造允文允武的中崙子弟。
- (3) 鍊接優質多元發展特色成果，行銷品牌，建立中崙金字口碑。

五、經營策略與行動方案

中崙高中位處臺北市精華區域，周邊社會資源豐沛，交通便利，創校之初高中部即站穩腳步，穩居頂尖高中地位，唯近年深受少子女化浪潮衝擊，國中部招生問題影響學校甚鉅，加上 20 餘年的發展出現部份瓶頸，透過前列 SWOT 分析，展望未來，提出經營策略及行動方案如下：

(一) 經營策略一：回歸完全中學本質的校務發展

1.行動方案

(1) 建立團隊共識與激勵士氣，強化團隊信任合作，重視校務經營績效責任：

學校教師、行政與家長伙伴團隊，彼此發展目標不同，組織氛圍亦大不相同，但究其核心價值，大家都是為了孩子好，因此，我們一起從孩子的需求出發，發展團隊共識與提振士氣，一切為孩子，為孩子一切，讓每位中崙子弟都能像繁星點點發亮，中崙就會像銀河般耀眼奪目！

學校行政人員是學校發展的重要推手與幕僚，我會調整與健全學校行政組織

結構與人員編制，強化行政人員的領導力、學習力、創新力、執行力、行銷力等，以提昇行政團隊的效能，進而增進教師的教學品質及學生的學習成效。此外，發展精緻卓越的專業團隊有賴培育優質的教學與行政人才，發掘教師團體中具熱情、專業、肯付出教師，給予支援與引導，培植其成為學術領域及教學專業發展團體之領頭羊，以發揮替代領導的功能。培養在地人才，發展儲備人才，以解決教學與行政人才荒的困境，並以溝通對話化解歧異，以身體力行實踐口語承諾，以言行合一建立團隊信賴，藉團隊信賴強化團隊合作，憑團隊合作爭取榮耀肯定，藉榮耀肯定深化績效責任，人人為中崙，中崙為人人，中崙就是讚！

(2) 兼顧在地經營與廣域發展，整合社區家長資源，營造和諧溫馨校園文化：

中崙兼具高中部與國中部，發展目標雖有不同，但核心理念一致-就是要讓孩子有好的學習發展！我會積極拜訪社區，爭取學區小學、家長及民眾認同，讓在地優秀學子優先選讀中崙。過去6年我與家長會、教師會互動關係緊密良好，未來也會與中崙家長、教師、學生共塑學校願景，制訂民主開放、多元參與決策的機制，健全學校行政團隊、家長會、教師會、學生會等組織與溝通運作模式，讓彼此相互溝通配合，合作融洽，共謀學校之利益。另要積極爭取各方有形無形資源，挹注學生學習與教師增能，讓學校猶如一座資源寶庫，以豐富資源全方位協助師生發展，更需特別提供對各類弱勢學生扶助的能量，給與全校親師生更多的人文關懷與協助，透過討論、溝通、參與、合作，營造和諧溫馨的校園文化，藉由正向文化帶動校園正向發展，形成正向校園能量循環！

(3) 以行政運作建立跨部合作平台，建立六年一貫學習模式與學校特色：

很多人說完全中學就是兩所學校塞在同一個空間，以一套行政人力運作兩所學校，非常辛苦且負擔沉重！這段話我認同，但我認為有討論空間，以中崙的班級數來說，是一所50多班的中大型學校，只是分成兩部，所以若對比差不多班級數規模的高中或國中，其實就行政編制上完全中學的編制人力是略多的，例如完中跟純高，多了1位國中部主任和國中部組長，完中跟純國中，在教務、學務等處室的編制更不相同，當然有人會質疑，完中很多組別都要兼管6個年級，但這不就是這班級數規模的小學寫照？因此，政翊認為與其糾結完中的工作負擔，不如檢討人力配置，結合學校發展需求，重新調整後依法規報局核定即可。未來，政翊期待透過組織調整，以行政帶領規劃六年一貫的學校特色課程，以國中部為基礎，直升高中部為目標，結合雙語教育、國際教育、數位學習、自主學習四大元素，加上中崙優質的教師專業團隊，發展出既亮眼吸睛、又能有效幫助學

生學習的課程，打造中崙課程新品牌！也是臺灣公立完全中學的新指標！

2.重點工作：

- (1) 穩定團隊人員與士氣，積極走動溝通，健全議題討論與意見交流管道。
- (2) 爭取社區及家長資源，支持各項社團與特色活動，全方位協助師生發展。
- (3) 整合人力物力資源，依循法規利基，發展六年一貫特色課程。

(二) 經營策略二：奠基學校既有特色的深耕運營

1.行動方案

(1) 穩定生活教育以提升學生學習表現，以多元亮點成就每一個孩子：

生活教育包括品格、禮貌、秩序、服儀等四個面向，品格教育是學校辦學之首要工作，藉由品格教育的實施及體驗學習的倡導與落實，重視生活教育與服務學習的實踐，造就孩子成為具挫折容忍度、有禮貌、知進退、能尊重、善體諒、會關懷、肯作事、能吃苦，具文武兼備、文質彬彬的好國民。中學階段的生活教育是學生學習穩定的關鍵，學業學習是要培養學生閱讀能力與習慣，引導學生想學、勵學、終身學，強化學生的基本能力，也是啟發孩子多元智能的基礎教育，更是成就孩子接受高等教育的先修課題。每個孩子都有其天賦，找到孩子學習成就的關鍵密碼是每一位老師的專業和家長的責任，為了有效穩定生活教育，因應高中教官離退不補，改聘校安人員政策，我會組建有學務經驗的校安團隊，與高中部生輔組、國中部生教組一同合作，全時從品格、禮貌、秩序、服儀四個面向進行生活教育革新，相信在良好生活教育的支持下，孩子在中崙的學習能夠悠然自得、積極主動，找到自己學習的一片天，真正做到展賦揚才，以多元亮點成就每一個孩子！

(2) 持續教師增能與精進專業發展，提升活化、補救與差異化教學能力：

教師是教學的靈魂，教師的教學專業須隨時代的進步與社會哲學的變遷而有所調整，因此發展教師專業學習社群是提昇教師教學專業與教學品質的重要機制，也是提升教師社會地位與增進孩子學習成效的重要保證。我會積極與教師專業團體合作，從專業共好的角度支持學校老師的增能精進。又依十二年國教新課綱發展需要，精進教師教學專業，強化素養導向教學設計，提升活化教學課程設計能量，落實補救教學與差異化教學，做好「拔尖、扶弱、固本」之全方位學習適性措施，整合各項資源，對於經濟弱勢、學習弱勢、適應弱勢、身心弱勢的孩子提供積極協助，引導孩子適性學習，因此我會引進學習診斷系統，以科技化檢測分析協助老師及學生找出學習的困境盲點，進一步解決困難，提升學習成效。

(3) 整合國際教育與數位學習雙軸線為校本特色課程核心，資源導入持續發展：

中崙高中在國際教育與數位學習的發展時間甚早，教師團隊持續在此議題深耕，累積豐厚能量，未來將秉持既有的發展基礎，持續落實全球在地化的教育理念，實踐本土化與國際文化理解，特別是高中端注意到近年來臺北孩子往中南部就讀大學的比例漸低，或者基於種種原因毅然決然負笈南下求學，卻又未能完成學業即北返，究其因素，最大的關鍵是在地理解不足，環境適應與學習同時併進造成壓力過大而中斷學業，其間所耗費的青春與資源，殊為可惜！因此，透過國際教育的本土化課程，讓孩子對在地風土民情能有充裕的認識學習，降低未來生活選擇的錯誤干擾，非常必要！其次，偶有新聞探討，學生因為對國際事件議題的錯誤認知，導致各種撻伐，非常遺憾！因此，國際教育的國際文化理解課程，就是要從觀念澄清的角度，帶領孩子從認知、理解到轉化，學習才能感動人心，產生價值影響，這也是當前言論多元開放的時代，比起所謂的學科知識，學生學習最重要的區塊，也是最應該被嚴肅面對的課題。而要落實前述想法，提升教師、行政、學生的資訊能力與英語能力是非常重要的環，也是培養全球移動力與具備國際文化理解的入門工具。未來政翊將依循臺北市政府教育局雙語&國際教育政策，與數位&自主學習的專案計畫，循序漸進落實推動，讓曾是全球第1所「未來學校」的中崙高中再次擦亮金字招牌，成為兼具國際教育&數位學習的雙領航標竿！

(4) 以行動力與金實力打造安全永續的校園環境：

學校是教學與學習最重要的場域，建設一個安全無虞、具危機管理、零霸凌、零中輟、零拒絕、零障礙、性別平等、人文關懷、重民主、法治、人權與完善輔導網絡的友善校園，及重視生命教育、生態環保教育及營造永續文化的永續校園，是非常重要的保底工作。我會善用科技管理，建立日常檢核機制，確保學校軟硬體設施之安全無虞，打造最安全且兼顧生態永續的學習環境。而要落實校園安全與生態永續，最終也是最現實的條件就是經費，經費不足，一切都是空談！依政翊過去六年校園營造的經驗與行動執行力，絕對有信心可以帶領中崙找出經費活水、逐步進行校園環境整新，讓未來中崙再現未來學園風華！

2. 重點工作：

- (1) 積極突破限制組建退役教官為校安團隊，用經驗能量重塑學校生活教育。
- (2) 爭取有形績效肯定，每年至少參與1項以上的優質學校向度評選或其它教育專業發展相關獎項。
- (3) 爭取設置數位學習教育中心在中崙，結合教育部因才網的豐富資源與中崙專業教師團隊能量，形塑中崙成為臺北市數位領航基地。

(4) 落實雙語&國際教育，引進 TOIEC 課程，全面提升中崙高國中部學子的雙語應用與國際移動能力。

(5) 整合認輔制度及導入 IEP 個別教育計畫理念，建置學生個人學習計畫檔案，搭配雙輔導人策略（導師+任課老師），提供個別、適性的學習輔導。

(6) 爭取經費依校園整體規劃思維來進行環境修繕整新，再現未來學園風華。

(三) 經營策略三：開創未來品牌口碑的價值行銷

1. 行動方案

(1) 建立跨學層學校策略聯盟，打造區域學習網絡，建立領航地位：

中崙高中是臺北市的頂尖高中之一，交通便捷，學生素質佳，是許多大專院校願意積極爭取合作的對象，而國中部雖有敦化國中、介壽國中等明星學校強力競爭，但卻也有直升高中部的優勢，能吸引周邊優秀小學生爭取就讀。不同學習階段的學習重點不同，學習資源的情況也不同，但目標都是為孩子的學習提供最好的機會，是故，透過人際網絡連結，觸發合作契機，透過課程創意設計，引導學習創化，這就是策略聯盟的要義，目標就是將資源串起來，讓孩子的學習無限寬廣，互助互惠共榮！此外，善用 E 化科技，辦理跨域合作學習，以無疆界的策略聯盟創造無極限的浩瀚學海！這就是政翊未來希望能在中崙與教師團隊一起努力的方向，打造以課程合作為基礎的策略聯盟，讓中崙成為在地教育第一品牌！

(2) 營造多元展能空間，成就每一個孩子，打造允文允武的中崙子弟：

學校教育的功能即在強化學生基本能力、激發孩子潛在各項智慧與優勢技能。學校應落實體驗學習、開設多元社團，適性揚才、成就孩子多采多姿的多元智慧。政翊未來希望能推動學習專長認證，以自主學習理念培養孩子多元智能發展，協助孩子自我實現，除了學業成就，還能在找到專屬舞台，展現長才、成就自我。

(3) 鍊接優質多元發展特色成果，行銷品牌，建立中崙金字口碑：

隨著社會的快速變遷與產業趨勢日新月異，公共關係與學校行銷已然成為現代學校的重要課題，學校藉由人員、課程、學校績效、廣告與活動合作等行銷方式，建立學校的品牌與形象，有效贏得學校內外部顧客的認同與信任。未來，政翊會透過數位行銷、口碑行銷、廣告行銷等方式將中崙優質的發展成果分享給社區民眾，結合社群媒體與網路平台，傳遞學校教育成果，展現學校經營之自信心與榮譽感，爭取客戶（學生、家長）的肯定與認同，達到「近者悅、遠者學」的經營目標，以因應少子女化浪潮之衝擊。少子女化浪潮所帶來的衝擊真的很嚴峻，但也有很多成功逆勢而上的學校發展經驗，站在巨人的肩上看世界，我們可

以擁有更遼闊的視界，以及更好的成功機會，中崙已累積不少優質成果，當持續分享推廣，建立學校品牌，爭取最大的支持與認同。

2.重點工作

- (1) 成立學生學習社群，提供專屬學習空間及經費，推動大手（高中）牽小手（國中）的學習輔導活動，以學生學習表現行銷中崙。
- (2) 辦理在地交換學習，與臺灣各地高國中進行交換學習，鼓勵孩子走進各地體驗不同區域風貌，也將自己的學習表現帶到各地，行銷自己與學校。
- (3) 定期辦理學校說明會，並成立官方媒體頻道與網路社群，主動展示各項教學與學習成果，邀請社區家長走進校園、認識中崙。

肆、結語

教育是以人感動人、生命感動生命的歷程，校長應具備無私的教育愛與奉獻的精神，時時充實進修、拓展教育視野，以樹立道德及專業的榜樣，同時致力於營造民主、開放、公義、溫馨、和諧的校園氛圍，打造安全健康、人文科技及生態永續的學習場域，型塑多元、專業、尊重、關懷、創新、永續的校園文化，以成功經營一所培育孩子全方位發展的優質學校。政翊自我期許，從學校各方的需求期待看見校長的責任，以熱忱有愛、多元創新、尊重悅納、合作共榮核心理念，以教育專業堅定的帶領全體親師生前進，從淬練中精進成長，由成長中累積智慧，由智慧創造價值成果，讓中崙持續追求更好、邁向卓越！

伍、針對學校教師、家長所提出發展需求、待解決問題之回應

學校發表需求、發展特色、待解決問題所擬定的十三個問題，政翊謹將問題分成校長教育理念、團隊經營&文化形塑、溝通協調、課程發展&學校特色、環境整新與設備優化、學生生活&品格教育、特殊教育、完中行政人力、學校招生等九大類，分別回應如下：

一、教育理念

政翊校務經營相關理念說明囿於篇幅請參閱前述學校經營計畫。

二、團隊經營&文化形塑

讓對的人在合適的位置上發光發熱，是一位好的領導者必須具備的能力。政翊過去6年的校務經營成果，其中團隊的穩定與發展能量是深受上級長官、學者專家、社區家長和全體親師生肯定的，這點可以從每年承辦教育局各科室專案任務圓滿成功和多項團隊獲獎肯定來證明！未來我也會把優質行政經營理念帶回中崙，在中崙頂尖的教師團隊中找出行政發展的能量，以支援教師教學與學生學

習、創新學校發展為校務經營的重要目標並以此建立優質中崙特色校園文化。

三、溝通協調

現代教育環境中教師、家長、學生意見都很重要，學校領導者必須具備傾聽、溝通、協調、對話的能力，以促進各方合作共榮。政翊個人非常重視行政團隊、教師團隊與家長團隊這三個齒輪如何和諧運作以帶動學生學習表現和學校整體發展，溝通協調是我校務經營的重要能力，6年來確實也有效運營發展，與學校家長會、教師會互動緊密良好！未來我會持續努力做到共好，共同營造優質校園。除了教師、家長、學生，學校也會有其它外部單位一起在同一空間內發生關連，必須協調合作，這部份個人過去6年也有成功經驗：因應學校有4個外部單位（綠化聯盟、懷中非營利幼兒園、全中教、開平餐飲學校等）承租學校空間在校協同運作，我們安排每月召開外部單位聯席會議，針對當月份各單位需要溝通協調互助的事項進行討論對話，6年來實施經驗穩定良好，未來也會複製成功經驗，建立與外部單位的穩定溝通機制，共謀穩健同行之略。

四、課程發展&學校特色

108課綱上路前的準備階段（101-102學年度）政翊即在中崙高中服務，當時與教師團隊一起努力爭取籌設國際教育實驗班獲審核通過，並於103學年度執行，這段載入校史的經歷，政翊深感榮幸曾經同行。而後轉往南港高中服務，對於新課綱與完全中學的發展都有參與。因著過去在中崙的發展經驗與這些年教育政策的趨勢，政翊過去6年的學校發展方針也是圍繞著國際教育與數位學習雙主軸來進行，包括升格雙語教育學校、校訂彈性課程發展國際教育課程、新興科技議題融入如無人機、自走車與機器人、AI人工智慧等，以及學生自主學習的推動，側重國中學學習與高中學習的對接，也累積了豐碩的成果，每學期也會至少邀請1位高中職校長到校分享高中學習特色，讓學生和家長瞭解未來可能的學習樣貌，未來政翊接棒中崙高中，將在既有的良好基礎上持續深耕，帶領中崙高中邁向下一個巔峰，打造中崙高中成為獨一無二的特色學校。

五、環境整新與設備優化

學校經年累月下來一定會遇到設備損壞、建物漏水、硬體環境老化的現實困難，需要經費進行修繕整新，而公立學校的經費來源不外乎年度預算、專案計畫經費、政策補助款及自主財源這四大類。公部門的經費爭取、自主財源的籌措，過去6年政翊有相當的經驗，平均每年的修繕及設備更新的預算和專案補助款金額多在\$1200-1,500萬元左右，加上每年約\$400萬元的自主財源，6年來學校進

行了大幅度的環境改善與設備汰舊換新，讓學校親師生、社區民眾、畢業校友頗為有感！具體豐碩成果請參閱經營計畫內容。未來政翊也會積極爭取經費、創造財源，解決困境需求，讓中崙高中師生得以在最優質的環境中共創美好未來。

六、學生生活&品格教育

學生的生活與品格教育是中學生校園學習階段非常重要的基礎養成課題，政翊在 20 餘年的職涯中有超過 10 年的學務工作經驗，生活&品格教育沒有特效藥，需要的是長期執行的堅持力，日常生活中帶著孩子從認知、理解、實作到分享推廣，政翊堅信，在這知識爆炸、科技日新月異的時代，經師能帶給孩子的知識有時間空間的侷限，但人師能影響孩子的未來發展無窮！政翊會將生活與品格教育的推動放在未來校務經營的首要任務，期待能與中崙的頂尖教師團隊一起努力，從食衣住行育樂等生活面向全面地培養重榮譽守紀律能關懷的中崙好青年。

七、特殊教育

我國特殊教育近年大力推動融合教育政策，多年來在現場確實衍生不少執行困境，政翊也多有涉獵，個人認為特殊教育的個別化教育理念適用於每一個孩子，每個孩子都是獨特的、人皆生而平等，普通學生與特教學生的需求或有不同，都應該被重視，兩者之間也不一定是衝突的，而且社會是多元的，教育現場該實踐的就是社會的公平正義，學校的師資能力或有侷限，但社會的資源無窮，因此，政翊一直以來面對特教的相關議題，秉持著依循教師專業，從每一個孩子的需求出發，檢討學校師資、環境設施與各項內外部資源，妥予討論規劃，建立學校專屬的特殊教育運營模式，協助學生學習與教師教學，過去 6 年如此運作，未來也會與中崙教師團隊一起發展最妥適的運營模式，照顧每一位孩子。

八、完中行政人力

完全中學的成立有其教育理論與政治文化的發展背景，及其與純高中不盡相同的社會責任。政翊有 6 年的完中教務、學務、總務主任實務經驗，非常清楚完中的困難與負擔，這個議題我在學校經營計畫中有討論，囿於篇幅不再重述。

九、學校招生

國中課業學習是銜接高中發展的重要基礎，而高中的發展歷程又是向上爭取大學學習的重要關鍵，因此如何促進多元試探、穩定學習表現、強化學生學力一直是政翊 6 年來努力經營的重點。中崙高中附設國中部，高國中兩部之間存在攜手共進的可能性，配合新課綱對許多教育措施的鬆綁與彈性，政翊在學校經營計畫中有對招生的相關論述，囿於篇幅敬請參閱計畫說明。