



TAIPEI MUNICIPAL ZHONG-LUN HIGH SCHOOL

臺北立市立中崙高級中學 學校經營計劃書

許哲偉





目 錄

壹、前言	1
貳、過去經歷與辦學績效	2
一、過去經歷	2
二、辦學績效	2
參、校務經營理念及學校未來經營規劃	4
一、教育理念	4
二、校務經營理念	4
臺北市立中崙高級中學校務經營計畫	6
壹、計畫緣起	6
貳、SWOTS 分析	6
參、學校願景與學生圖像	8
肆、治校理念與行動方案	8
肆、待解決問題與回應	15
伍、結語	16



壹、前言

哲偉自 2003 年從事教職迄今已 21 年，包括 5 年的組長與 14 年的主任，經歷過**教務主任、學務主任、總務主任、圖書館主任及主任秘書等完整行政歷練**，可看出哲偉對於教育行政的熱誠與豐厚的經驗。在各處室及跨校的完整行政淬鍊後，期許自己的將行政經驗繼續貢獻教育上，也能有機會更上層樓，用更高的視野來推動教育工作，更希望用**21 年累積的能量來回饋培養我的中崙**。

哲偉任教職第二年即開始接任行政工作，深知必須不斷的學習與進步，精進自己的能力、專業知識和技能，才能與快速變化的教育環境與時俱進，也透過不同的職務中不斷修練、精進領導力，更積累了豐富的經驗，**無論橫向的跨處室整合或縱向的國、高中的連貫的學校經營，都已能成竹在胸、全盤掌握**。

以近兩年的教務主任工作為例，哲偉在短時間內便完成校內推動：部分領域融入雙語計畫、英語科全英語授課計畫、引進外籍教師計畫、辦理台美雙聯學制等雙語及國際教育計畫，並成功整合校內共識於校內設立雙語特色班，除回應國家雙語政策外，亦符應本市教育政策白皮書所揭示「向世界學習，開創教育新格局」的使命。在智慧教育上，哲偉亦有豐厚的經驗與實績：2004 年與微軟開展國際間的產官學研合作，推動中崙高中成為全球第一所「未來學校」；2014 年即參與「臺北酷課雲」籌劃，是 covid-19 疫情時最重要的學習平台；2016 年配合本市推動「行動學習智慧教學」，使中崙成為 BYOD 的濫觴。由此顯見哲偉絕對有能力能掌握教育脈動，為學校爭取學習資源，回應中崙「**在國際教育與數位學習雙主軸的基礎之上，帶領學校持續發展未來的願景和特色**」。

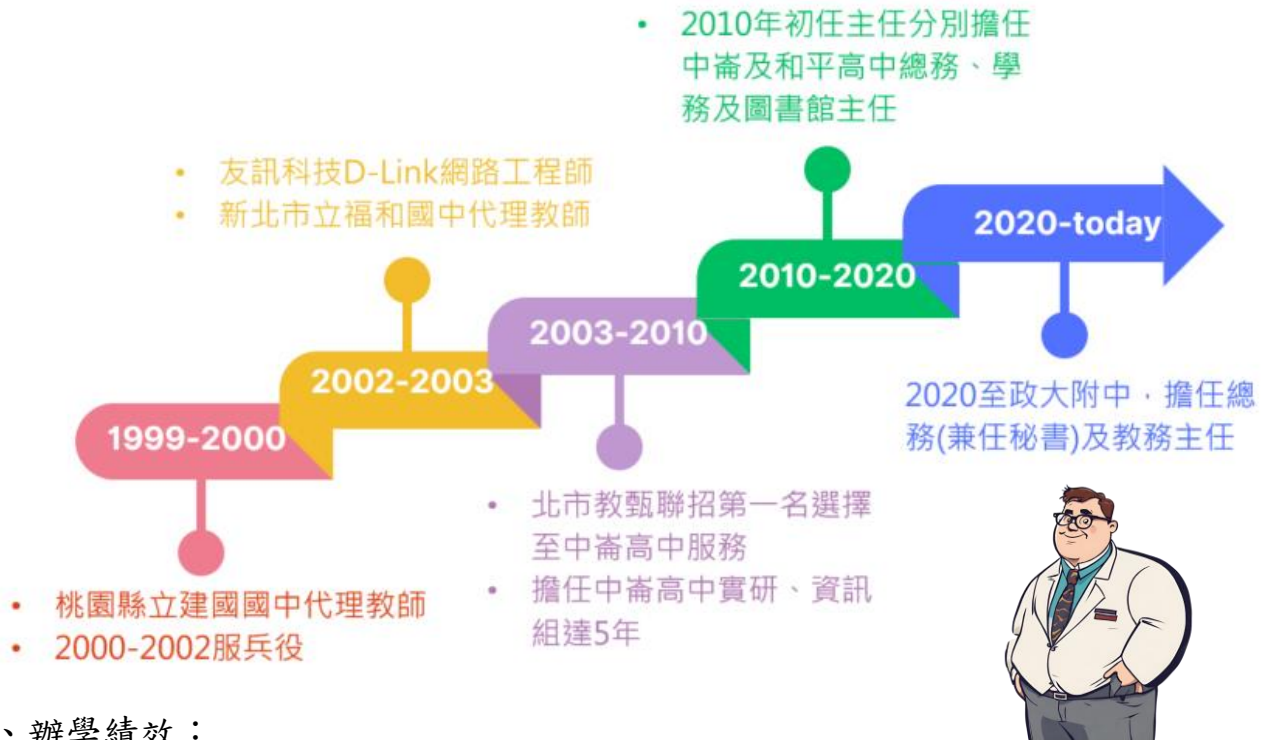
除在校務經營的豐富行政歷練外，哲偉亦協助推動教育局的相關計畫和舉辦大型活動，受到教育局各級長官的肯定，在在展現出哲偉對教育行政工作的熱情和豐富經驗，並且裝備好各項能力，準備好面對更多更大的挑戰，以帶領中崙夥伴適應快速變化的教育環境，成為最優質的教育場域。

哲偉本於對教育的信仰、校務經營的理念及教育行政工作的熱情與歷練，加上「**對中崙的深厚情感**」，回應中崙夥伴所期待的發展需求與待解決問題，據此以「**璀璨未來、成就贏家**」為題，提出專屬中崙的校務經營計畫，期盼以謙遜務實且魄力堅定的領導，偕中崙夥伴共同透過教師專業自主、優化的軟硬體環境、智慧校園以及國際教育等，在既有優質基礎上，共創、共好，在這個嚴峻又活潑的教育新時代，讓師生都能成為擁有**璀璨未來的贏家**。

貳、過去經歷與辦學績效

一、過去經歷：

哲偉先後任職於學校以及業界，任職期間於工作上接受校長及各級主管肯定，先後於不同學校、各處室主任歷練已達 147 年，在每個職位上都戮力付出，也從每一工作吸取不同的經驗，並獲得記功共計 15 次，嘉獎計 158 次等獎勵。



二、辦學績效：

哲偉分別於政大附中、中崙高中及和平高中等三所完全中學服務，帶領不同學校教育夥伴一起發展學校願景、擘劃數位教育、推展雙語課程、國際教育、優化學校軟硬體之外，也秉持教育初衷，承辦教育局各項大型活動，相關辦學績效，擇要節錄如下：

1. 發展學校願景，勾勒學生圖像

- 帶領政大附中 111 學年度國中部升學率前五志願(8 校)達 44.36%，公立高中職達 80.98%；高中部錄取頂大(含私大醫學相關)錄取率達 51%。
- 兼重雙語特色與高中部學生適性選組，首創政大附中「雙語特色班」
- 帶領政大附中國、高中教師團隊發展「雙語課程」、「英語科全課程」、「食農教育」、「多益」、「SDGs」等特色課程。

2. 啟動雙語課程，開啟世界之門

- 擔任臺北市政府國中生活科技科雙語教材編輯委員
- 推動政大附中國中部與高中部「部分領域融入雙語」、「引進外師計



畫」、「英語課全英語授課計畫」並首創政大附中雙語特色班。

- 執行政大附中與美國箴言高中雙聯學制計畫

3. 秉承教育創新，戮力驅動計畫

- 擔任臺北市國民教育輔導團科技領域輔導員，2015 年迄今共 8 年，多次榮獲績優輔導員肯定
- 擔任教育局「臺北市高中課程與教學發展工作圈學生活科技學科平台兼任輔導員」
- 擔任教育局「臺北市第二代校務行政系統專案團隊委員」、「臺北市資訊教育行動綱領編輯委員」、「臺北酷課雲」等專案團隊委員
- 承辦臺北市「未來學校」業務，推動中崙高中成為全球第一所未來學校

4. 配合政策實施，承辦各項活動

- 主協辦「臺北全球華人資訊教育創新論壇」，2005-2018，共 14 年
- 協辦 2006 至 2019 間，協辦臺北市音樂比賽活動共 7 年
- 承辦臺北市 103 學年度畢業生市長獎頒獎典禮活動
- 協辦臺北考區 103、106 年教育會考副主委學校試務工作
- 協辦臺北市社區大學相關業務（松山社區大學）

5. 建構卓越環境，踐行教育理想

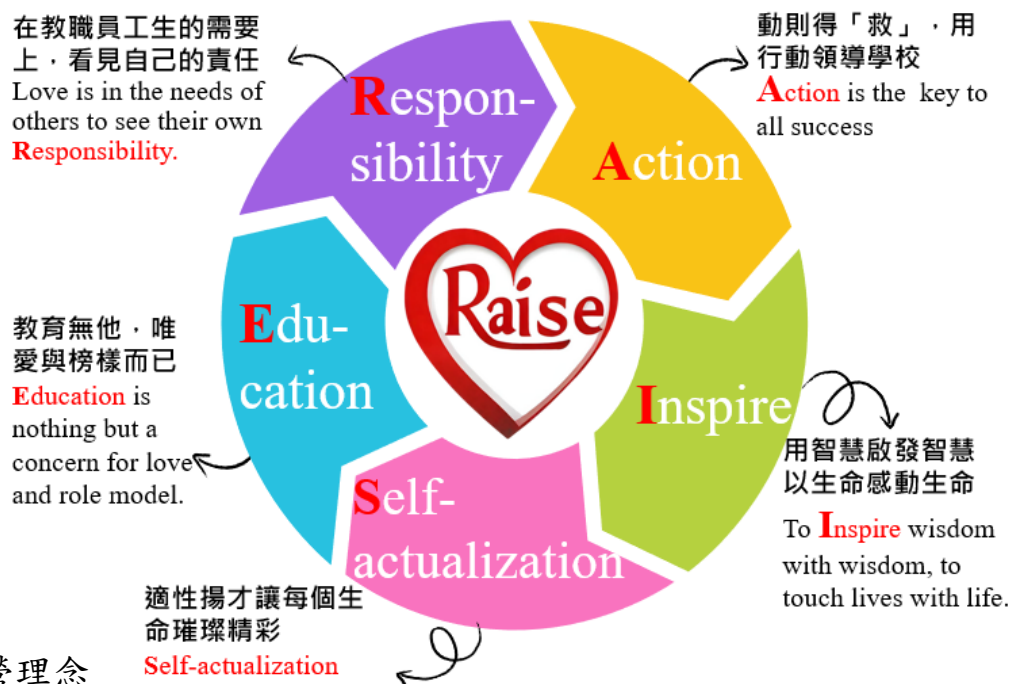
- 擔任總務主任任內近 10 年，執行總工程經費達 3 千餘萬元

政大附中工程	金額	中崙高中工程	金額
圖書館多功能空間活化工程	55 萬 6,005 元	109 年度第 2、3 階段專科教室整修工程	171 萬元
110 學年度校園排水系統工程	173 萬元	109 年度修整建棒球運動場計畫整建工程	125 萬 1,235 元
110 年消防廣播系統更新工程	312 萬 6,392 元	109 年度戶外校園運動場地夜間開放照明設施改善工程	34 萬 5,384 元
圖書館自主學習空間及視聽教室改善工程	202 萬 1,308 元	109 年度專科教室整修工程	128 萬元
佛洛伊德空間活化工程	60 萬 6,482 元	108 年度消防安全檢查設備改善工程	125 萬元
虎克生物顯微同步實驗室空間活化暨改善工程	66 萬 8,000 元	108 年度專科教室整修工程	203 萬 7,980 元
109 年度校舍屋頂防水隔熱修繕工程	159 萬 6,237 元	108 年度活動中心五樓整修工程	360 萬元
愛因斯坦物理教學演示實驗室空間活化工程採購案	80 萬 4,000 元	107 年度校園電梯改善工程	406 萬元
物理實驗準備教室空間活化暨改善工程採購案	37 萬 3,560 元	106 年度校園特色營造優質化環境工程	184 萬元
圖書館多功能空間活化工程	55 萬 6,005 元	106 年度國際會議廳延伸校園西側及北側玻璃採光罩防水整修工程	338 萬 8,000 元

參、校務經營理念及學校未來經營規劃

一、教育理念

教育理念是校長辦學的信仰，深刻影響著學校經營與校園文化，20 幾年來哲偉來透過教學與各項行政工作的經驗，漸漸修整、精煉出個人對於教育的信仰與理念「RAISE」，讓師生都能在教育愛中，持續被「鼓舞」、「提升」。



二、校務經營理念

身為教育工作者，就是應該要發現每個學生、老師的精彩並且給予成就的舞台，以下便以「璀璨未來、成就贏家」－FUTURE（**F**antastic、**U**buntu、**T**eacher Autonomy、**U**pbringing、**R**esponsibility、**E**nvironment）為題，分別說明哲偉的治校理念：

1. 璀璨精彩的人生贏家（Fantastic）：

108 學年啟動的新課綱，目前已經進入穩健時期。哲偉會根據國、高中學生不同的學習層次和學習傾向，在尊重個體差異的前提下，帶領教師發展課程，加強學生學習與生涯規劃的無縫對接，讓每個孩子都能活出自己喜愛的模樣，讓每位師生都能創造屬於自己璀璨未來的人生贏家。

2. 友善關懷的轉型領導（Ubuntu）：

Ubuntu 是一個源自非洲祖魯語的詞語，常被用來描述一種具有人性化和關懷他人精神的文化理念，強調人與人之間的相互依存和互助。

哲偉在行政工作方面雖擁有豐富的經驗，也深知每個夥伴都有其教育專業與經驗歷練，故而將以謙遜的態度向中崙的每一位伙伴學習，運用教

育專業溝通取代傳統的管理領導思維，加強團隊凝聚力和向心力，營造一個溫暖、互助且穩定的領導氛圍，實現共同的中崙教育願景。

3. 尊重教師的專業自主 (Teacher-Autonomy)：

隨著教育環境的不斷變遷，教師專業自主在學校教育中扮演著重要舉足輕重的角色。相信在哲偉的重視教師的專業自主與同時關心教師夥伴的權益，以開放、溫暖關懷的領導風格帶領下，秉持「沒有最好，只有更好」的信念，運用轉型領導的策略，打造一個充滿探究、創新和持續精進的環境，促進教師的專業成長，提升學生的學習成效，建立共同學習與不斷進步的學習型組織，讓中崙高中充滿學習力和無限的成長動能。

4. 有禮樂學的 3Q 校園 (Upbringing)

孩子的發展，不只是知識而已，對人和做事的態度更是重要（吳清山，2011），顯見生活教育與品格培養的重要性。哲偉將以「有禮樂學的 3Q 校園」為核心理念，輔以正向積極的推動策略，培養學生具備適應力（AQ）、情商（EQ）、德商（MQ）等素養，讓中崙的孩子能同時擁有綜合韌性和情緒管理能力以及尊重、包容、誠實、責任感等美德的大智慧。

5. 全球公民責任的國際教育 (Responsibility)：

中崙高中邇來致力國際教育，無論「台英學士培育計畫」、「雙語實驗班」以及「國際教育 2.0」相關計畫，都是中崙豐厚國際教育資源與環境的體現。哲偉將站在巨人的肩膀，跟隨國際化的潮流以及綜合考量學生生涯抉擇，重新盤點學校課程計畫與國際、雙語教育的相關計畫，將本校課程計畫、學生圖像與國際教育計畫有效整合，對接國、內外大學資源，在降低行政負擔的同時，仍能持續發展幫助學生和教師擴展視野，增進跨文化交流，培養全球化思維和國際移動力。

6. 優質創新的學習環境 (Environment)：

致力於打造良好友善的教、學環境，並提供豐富的軟硬體資源，促進教師的專業發展和提升學生的學習成效是哲偉在從事行政工作的日常之一。哲偉未來除了繼續爭取經費來或加以整合、改善、充實及優化的軟硬體資源，未來將發動老舊校舍改建的規劃，爭取以中崙師生學習、生活為優先，永續、智慧、國際、實用、經濟、美觀及具有教育意義和價值的學習空間，讓中崙成為充滿活力和創新的學校。

臺北市立中崙高級中學學校校務經營規劃

壹、計畫緣起

自本校創校之初，即以「國際教育」和「數位學習」為發展特色，「科技、人文、創新」為核心價值。科技：結合科技與教學，以提升教學效能；在人文：注重人文和品德教育，培養有品格的公民；創新：激發多元智慧，以才能的多元化發展，共同塑造了本校願景，即「**科技、人文、創新的未來學校—培育領航未來的人才**」，致力打造六年一貫的優質教育環境，提升教育品質。

本校學生除了來自於學區內優質的國、高中部同學之外，由於本校地理位置位於北北基公共汽車路線的交通樞紐位置並臨近捷運板南線南京三民站，因此匯集本市各區、新北及基隆的高中部莘莘學子負笈來此，享受本校充滿豐富多元的學習和生活體驗的環境，培養其多元的成長與發展。

盱衡未來人才關鍵能力的培育，結合本校親師生共同提出的發展需求：1. 建立一個兼具能力與熱忱、穩定、處室間團結合作的行政團隊，充分支援教學與學習活動；2. 熟稔 108 課綱，能從完全中學的格局，領導本校長遠的校務發展與具體的課程地圖規劃，支持教師增能、教學設備補強與校舍經費維修改善；3. 加強國中部招生，確保學生升學競爭力，以高效能的差異化策略拔尖固底，保障學生學習品質。據此提出以「**璀璨未來、成就贏家**」—**FUTURE** 為題的校務發展計劃，回應具有「**自立自主、合群合作、卓越公民、世界領航**」的中崙學生圖像，在既有的基礎上繼續深化，強化培養領航未來的人才的準備度。

貳、SWOTS 分析

盤點本校發展脈絡及教育現況，並且歸納外在環境各項因素，個人提出 SWOTS 分析如下：

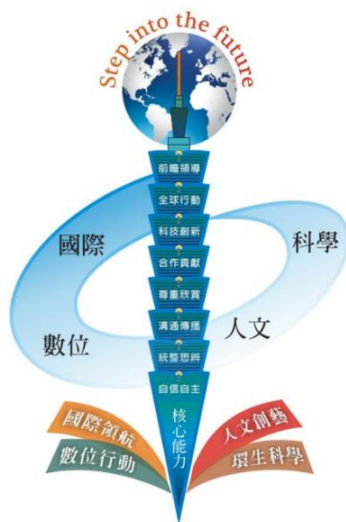
	優勢 (Strengths)	弱勢 (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none">1. 校區周邊社區人口社經地位高，公共設施完善、鄰近捷運站交通方便，且周邊無鄰避場所。2. 國、高中升學進路完備，吸引優秀國中小學生選讀3. 學生人數適中，學生管理與活動安排靈活。4. 數位、雙語及國際課程特色，有助學生適性發展。	<ol style="list-style-type: none">1. 完全中學行政作業工作量沉重且壓力大，兼任行政教師流動性大。2. 多元的家長及學生及教育政策的快速變革，班級經營與親師溝通愈發不易3. 教師跨教國高中部別，發展專業不易深化。4. 國中班級數少，同科教師團隊人數相對不足。



	<p>5. 教師具有教學熱誠、與研究熱情，對學校認同度高，肯付出有理想</p> <p>6. 完全中學體制，適合發展中學六年一貫學校特色</p> <p>7. 教師資訊能力優，並致力數位學習課程之發展。</p>	<p>5. 完全中學國、高中學生異質性大，難以完全兼顧。</p> <p>6. 位處商業區，周遭環境干擾誘因多，影響學生學習</p> <p>7. 校地僅兩公頃，空間腹地均相對侷促，課程使用空間多有不足。</p>
機會 (Opportunities)	運用優勢掌握機會(S×O)	掌握機會翻轉弱勢(O-W)
<p>1. 108 課綱的實施，鼓勵高中積極發展學校特色，回應學生適性發展需求</p> <p>2. 家長重視教育，對校務發展及課程需求多能配合。</p> <p>3. 社區文教資源豐富及松山社大可提供師資及課程，豐富學生學習資源。</p> <p>4. 台英學士培育計畫、SIEP 及雙語課程，提供學校國際教育課程資源。</p> <p>5. 推動 BYOD 計畫，學生學習上連結數位資源，並有利教師進行教學創新。</p>	<p>1. 結合行政、教師團隊，強化校本特色課程，提升學生學習效能。</p> <p>2. 善用以數位與國際相關計畫資源，發展學校特色課程。</p> <p>3. 積極與大學、企業與社區合作，以豐沛學校資源。</p> <p>4. 支持教師專業，展現教育熱忱與使命感，把握特色、適性揚才，強化學校特色。</p> <p>5. 爭取競爭型及校園修建相關計畫計畫，優化學習環境</p> <p>6. 運用社區資源與環境特色，發展在地性課程，提供學生優質學習環境。</p>	<p>1. 靈活運用 108 課綱彈性課程、多元選修及專題製作等相關課程的實施，提供學生多元試探的機會。</p> <p>2. 延續發展本校資訊教育優勢，運用雲端平臺提供學習多元化機制。</p> <p>3. 積極導入家長會、企業及社大等內外部資源，挹注經費、物力、人力，支援學校教學與學生學習</p> <p>4. 資訊化、系統化改善校內行政運作機制，降低行政負擔，提高行政效能。</p>
威脅 (Threats)	強化優勢克服威脅(S×T)	改善劣勢面對威脅(T-W)
<p>1. 國、高中部均臨近其他學校，生員競爭激烈，尤以少子化後，面臨減班、經費與教師員額減少威脅。</p> <p>2. 社會偏重智育及升學績效，仍多有升學優先的教學迷思，優先選擇私立中學就讀</p> <p>3. 因應新課綱各項研習，頻率高、人力少，造成體力、時間及教學負荷。</p> <p>4. 高中入學方式多元且社區高中學生起點行為異質性大，教師須兼重有教無類且因材施教。</p> <p>5. 部分學生家庭功能較弱，引導學生人格發展經驗不足</p> <p>6. 學習困難、情緒障礙與需特教資源扶助的學生有漸多情形。</p>	<p>1. 強化教育團隊專業熱忱，持續精進專業發展，彌平學習落差。</p> <p>2. 積極與大學策略聯盟，應用大學先修課程、微課程，提供學生進階的學習課程與環境，兼重升學與多元發展。</p> <p>3. 持續透過學校優勢持續發展特色，打造學校品牌吸引學生選讀</p> <p>4. 與大學、學術機構及民間企業合作，提供教師教學與研究資源。</p> <p>5. 爭取補助款，以「新世代學習空間」提供優質環境，安心教學與學習。</p> <p>6. 引入外部資源，協助弱勢學生學習扶助，並爭取相關特殊教育資源與人力，支持學校輔導及特教工作</p>	<p>1. 以團隊合作模式，分享課程研發與教學精進，共同備課以降低壓力。</p> <p>2. 加強社區國中、小學生招生宣導延攬優秀社區學生入學外。</p> <p>3. 經營學校品牌與各級學校持續進行策略聯盟，行銷學校特色，打造中崙品牌吸引跨區學生。</p> <p>4. 爭取家長會及外部資源，鼓勵行政同仁與教師，建立激勵措施。</p> <p>5. 尋求社會資源及專案經費挹注，改善教學與資訊設備。</p> <p>6. 提供學生適性發展機會。發展多元學習課程及學生社團，輔導學生生涯規畫，建立正確價值觀與正向人生觀。</p>

參、學校願景與學生圖像

本校願景以「國際教育」與「數位學習」雙軌為特色，並以「84101」作為學生的學習密碼，輔以精緻的數位教育模組提升教學品質，透過培養學生八項核心能力、四大關鍵素養與前瞻開闊的國際視野，培養學生成為具備自立自主、合群合作、卓越公民、世界領航的特質。

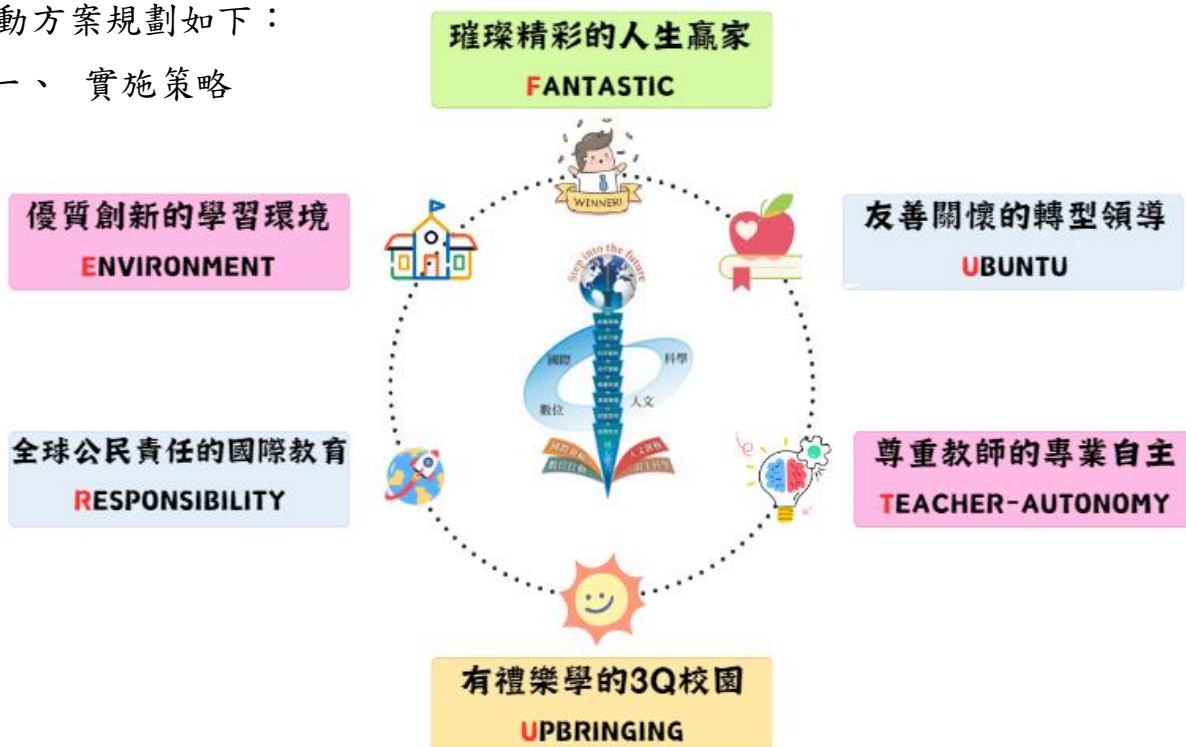


中崙高中學校願景與學生圖像（引自 <https://www.zlsh.tp.edu.tw/about/特色課程/>）

肆、治校理念與行動方案

基於 SWOT 分析，爬梳中崙高中發展現況，結合個人堅定且溫暖的領導風格，秉持「璀璨未來、成就贏家」—FUTURE 為主軸的治校理念，實施策略及行動方案規劃如下：

一、實施策略



二、 行動方案

本計畫以「**璀璨未來、成就贏家**」—**FUTURE** 為題，即：璀璨精彩的人生贏家（**Fantastic**）、友善關懷的轉型領導（**Ubuntu**）、尊重教師的專業自主（**Teacher-Autonomy**）、有禮樂學的 3Q 校園（**Upbringing**）、全球公民責任的國際教育（**Responsibility**）及優質創新的學習環境（**Environment**）等六個的校務經營主軸，回應本校的學校願景，塑造學生圖像，啟迪每一位中崙師生勇敢追尋夢想，勇於冒險，並發揮自身潛力，成為讓師生都能成為擁有璀璨未來的人生勝利組。

（一） 璀璨精彩的人生贏家（**Fantastic**）

未來社會所需要的是斜槓的複合型人才，也因此生活與社會型態的劇烈改變，造成了每個人都需要學習、具備更多元的能力及知識，才能足以面對。學校的任務，就是培養孩子的終身學習的素養以及增進學科知能、裝備多元創新的能力，具體作法如下：

F-1. 創造多元環境，拓展前瞻視野

- 重新耙梳本校課程計畫，回應學生強化研究探討、創造思考、自學能力以及回應學生學習歷程的需要，提供多元創新優質課程內涵。
- 結合國內大學開設大學進階先修 AP（Advanced Placement）課程、跨校選修及微課程，讓學生自己的學習進度、能力以及興趣提前探索，亦可增加同學的升學進度及能見度。
- 支持國、高中既有的課程特色，進一步深化以及國、高中六年的完整課程連結。

F-2. 推動社會實踐，樂於服務學習

- 暢通家長、學生與學校溝通管道，以對話溝通瞭解學生需求，透過潛在課程的概念，潛移默化，培養學生同理心與溝通力。
- 鼓勵學校特色社團，將生活教育融入學生社團活動，培養包容差異、凝聚共識、團隊合作及尊重、欣賞多元文化的能力
- 發展國中彈性課程以及高中選修課程結合社會議題如 SDGs 等，藉以強化學生服務學習的素養。

F-3. 鼓勵探究學習，培養自學能力

- 透過高中優質化的挹注發展相應的政策和工具，例如學習目標和評估標準，學生自學計畫和進度管理，學生評價和反思等，以支持鼓勵探究學習和培養自學能力。
- 提供相應的師資培訓和支援，幫助教師掌握探究性學習和自學能力培養的相關知識和技能，並提供相應的教學資源和指導，以支持教師的教學工作。
- 強化校內既有的學習社群，例如課程核心小組、課程發展委員會、教學研究會及教師共備社群等，持續支持學生的學習興趣和熱情，提供機會和平台，讓學生可以充分獲得學習資源、展現學習成果。
- 將高中資源向下延伸，鼓勵國中同學進行探究與自學能力培養的試探

(二) 友善關懷的轉型領導 (Ubuntu)

「一個人走，可以走得很快；但一群人走，可以走得更遠！」教育是一個任重而道遠的事業，一個組織、一所學校的經營，要有共同理念價值夥伴相挺，才能穩健踏實地走出去，本校將由校長帶領行政團隊，運用轉型領導的概念，凝聚共識發展學校願景，具體做法如下：

U-1. 凝聚學校共識，共創精彩價值

- 依教育政策及本校校務發展計畫，以轉型領導的策略帶領行政與教師團隊共同合作，培養默契並透過集體決策，達成學校經營目標。
- 透過關懷、溫暖的活動，如辦理家庭日、不定期辦理聚餐及文康聯誼活動，凝聚同仁共識、情感及向心力。
- 以高倡導高關懷，帶領中崙以營造「學習型組織」文化，創新績效、創造口碑。

U-2. 運用走動服務，積極對話溝通

- 運用走動式服務，勤走校園各角落，接觸親師生，細心聆聽並廣納雅言，透過正式或非正式的管道溝通與對話，並積極給予正向的回應，暢通學校溝通管道。
- 將學校傳統科層垂直傳遞的組織溝通扁平化，並轉化為師生、教職員工、家長可以進行「循環交流」的溝通模式，並環繞在整個學校夥伴間的互動與學習。

U-3. 尊重歷史脈絡，校園溫暖和諧

- 融合學校文化的歷史脈絡、現況與在地特色為基礎，規劃學校未來發展方向。
- 協助校友組織運作，強化校友向心力，爭取認同及善用資源。
- 瞭解各項法令、洞悉教育趨勢，將教育政策轉化以回應學校願景與學生圖像。
- 傾聽家長及社區意見，支持協助配合家長會會務，保持良好互動。

(三) 尊重教師的專業自主 (Teacher-Autonomy)

教師專業是一個學校最重要的資產，教師的專業化角色與專業發展程度成了決定學校進步與學生學習發展的主要原因。為支持中崙教師「充實專業知能」、「落實專業自主」與「積極協同行動」，進而提升教師專業實踐，具體作法如下：

T-1. 尊重專業自主，推動教師社群

- 尊重、支持教師專業自主，落實行政支援教學，結合教學研究會，支援教師教學工作，倍增教學效率與效能
- 推動教師專業學習社群，鼓勵教師專業對話，傳承資深教師的經驗，注入新進教師的創意與活力，讓創新的課程研發更有踏實的實踐底蘊
- 成立多元社群促進「專業對話」與「經驗分享」以及「學術研究」等多元的專業發展方式，充分激發並展現教師專業。

T-2. 充實專業知能，激勵教師成長

- 鼓勵教師在職進修，發展多元專長的斜槓能力。
- 鼓勵教師行動研究，深化教師個別專業，營造專業成長氛圍。
- 爭取相關經費資源，辦理多元研習或參訪，以他山之石攻錯

T-3. 尊重溝通關懷，積極協同行動，

- 尊重教師想法與需求，並予以正向積極的回應與支持。
- 溫暖關懷教師日常生活與身心健康，提供友善的校園氛圍與優質的教學、生活環境。
- 實現組織承諾，增進同仁工作價值感，提升服務品質，打造歸屬感受，營造積極正向且互信溫暖的校園氛圍

(四) 有禮樂學的 3Q 校園 (Upbringing)

所謂「記問之學，不足以為人師」，因此學校重視學生品格的陶冶。「人師」的角色是比「經師」更加迫切且重要的。推動品格教育與生活教育，培養學生不僅僅成為擁有豐富知識的人，更是具備優秀品質和生活能力的人，當我們的孩子在社會上展翅高飛時，不僅會因才華而受人青睞，更因其品格而受人尊重，在應對生活中的種種挑戰，更能在壓力面前保持鎮定自若。為培養學生品格教育與生活教育，本校將以「有禮樂學的 3Q 校園」為核心理念，輔以培養學生具備適應力 (AQ)、情商 (EQ)、德商 (MQ) 等素養的行動策略，具體做法如下：

Q-1. 培養適應能力，靈活迎接挑戰

- 強化「提問力」以及媒體識讀能力，並且能具有摒棄過時知識、克服挑戰和有意識地做出改變的能力，以適應 AI 時代的挑戰。
- 透過專題式與探究實作課程，培養靈活性、好奇心、勇氣、應變力和解決問題的技能。
- 結合聯合國 SDGs 永續發展概念發展課程，提升學生對人文尊重與關懷素養，促進公共議題實踐的能力。

Q-2. 增強情緒商數，強化生命韌性

- 鼓勵生命、情感教育相關議題融入課程，培養學生應對壓力、焦慮和情緒管理素養，裝備學生適應力，幫助學生建立積極樂觀的心態。
- 強化支持體系：強化三級輔導機制，並爭取人力、經費等資源支持既有之學生輔導團隊，協助學生解決在成長學習過程的各種困難和挑戰
- 辦理心理健康活動：舉辦師生心理健康講座、工作坊和活動，提高師生對心理健康的認識，促進心理韌性的培養和提升。

Q-3. 沉浸道德重整，實踐有禮樂學

- 透過同儕共學、公益壯遊或志願服務等，以多元的非正式課程、潛在課程，以沉浸式的方式將道德重整的概念融入校園生活，引導學生思考，建立正確價值觀。
- 將道德與生活教育相關議題，融入優良學生選舉及品格獎項的設置，樹立榜樣，引導學生道德素養的培養與反思。

(五) 全球公民責任的國際教育 (Responsibility)

在全球化的時代，推動永續發展與全球公民責任最佳的取徑就是透過國際教育。學生學習語言、文化、SDGs 以及了解不同地區的經濟、政治、社會和環境議題，從而尊重不同文化背景，開拓國際視野，裝備與國際接軌的能力。向世界學習以面對未來的世界，每位中崙學生都需要的能力，也是中崙的學生圖像，在這樣的理念下，具體作法如下：

R-1. 加強雙語環境，提昇語言能力

- 透過 SIEP2.0 計畫，培養學生具備「彰顯國家價值、尊重多元文化與國際理解、強化國際移動力、善盡全球公民責任」等四項核心素養。
- 將既有雙語實驗班課程，延伸至其他普通班級，強化外語學習軟、硬體環境，在生活中多聽多說的環境，激發語言學習興趣、增加口說練習的時間。
- 提供語言考試輔導：提供語言考試的輔導，幫助學生順利通過各種語言考試，進一步提升語言能力。

R-2. 推動文化交流，發展跨域課程

- 透過推動文化交流活動，讓學生有機會與外籍教師、海外學生交流，擴展學生的語言視野和語感。
- 推動「模擬聯合國課程」及 SDGs 相關課程，讓學生在學習中將世界議題融入國際視野，更深入了解世界各地的文化、經濟和政治環境，提高學生跨文化理解和解決問題的能力。
- 定期舉辦交流活動，如國際文化節、國際藝術節等，讓學生和教師在活動中了解不同的文化、美食、音樂和藝術，促進文化交流

R-3. 面向世界學習，開展國際交流

- 推動獎學金計畫，支持優秀學生到國外學習交流或參加短期的文化體驗活動，讓學生更深入地體驗世界各地的文化和學習環境。
- 持續發展既有之國際課程、雙語實驗班，對提高學校的國際知名度，也可以提高學生的國際競爭力。
- 與國外學校建立長期的學術交流，如策略結盟、締結姐妹學校等，作為教師研究、學生學習等教育合作的基礎，讓師生更深入地了解不同的學術文化，開拓國際視野，促進學校的學術發展。

- 提供教師專業發展機會，如國際教育研習、參加國際會議等，讓教師掌握國際教育的最新理念和方法，提升教學品質和國際化能力。
- 辦理國際教育旅行、國際青少年交換計畫或接待國際交流學校，拓展學生國際視野與文化體驗。

(六) 優質創新的學習環境 (Environment)

良好友善的教學及學習的軟硬體資源，能促進教師教學的專業發展，更具有潛在課程的意義與價值，也是形塑校園文化的具體表徵。個人因應數位時代的來臨及回應 108 課綱及智慧教育、擴充校園環境與學習資源，提出具體作法如下：

E-1. 改善校園空間，優化學習環境

- 檢視校園空間與學習環境，盤點軟硬體需求，逐年編列經費修繕校舍，有計劃性的持續辦理改善，營造友善的校園文化。
- 以學校績效，計畫性的向上級機關積極爭取各項專案補助，活化特色建築、增添校園亮點，提昇教學設備與境教功能。

E-2. 建構智慧校園，適性數位原民

- 藉由校園資源交互整合模式，將學校的教學課程、行政管理、學習系統與校園資源，進行應用系統整合，提升教學應用的明確度、學習度和靈活性，實現智慧化服務和管理的校園模式。
- 建構「新世代學習空間」，透過 ICT 工具的學習以及彈性多元的空間與設備，建立創新模式及典範學習，提升教師教學效能與學生學習成效，以培養學生 5C 等關鍵能力，適應未來多元環境並且與世界對話。

E-3. 深化數位能力，彌平數位落差

- 運用 AI 的人機協作，開展創新教學模式及有效教學策略協助教師增能
- 鼓勵教師運用新科技知能，增進教學與學習效能與效率
- 支持教師教學策略、科技應用，參與優良課程教材的製作
- 引進大數據，協助學生學習診斷，在數據化、科學化的佐證下，讓教師即時掌握學生學習狀況，給予有利的學習引導與扶助，真正運用智慧化彌平學習落差。

肆、待解決問題與回應

待解決問題一：落實生活教育與品格教育：引導學生守紀律、培養學生責任感、榮譽心，及重視人文關懷。

孩子的發展，不只是知識而已，對人和做事的態度更是重要（吳清山，2011），即是闡明了生活教育與品格教育素養的重要。未來我將以「有禮樂學的 3Q 校園」最作為在校園推動品格教育的主軸，推動以培養孩子成為具備「適應力，A Q」、「情商，E Q」以及「德商，M Q」，讓孩子無論在就學過程、平常生活以及未來的職場上，除了擁有知識外，更具備適應力、情緒管理能力以及擁有體貼、尊重、容忍、寬恕、誠實、負責、平和、忠心、禮貌、幽默等各種美德，相關行動方案也已載明於我的校務經營計畫中，期望未來有機會能與各位中崙的夥伴一起來推動。

待解決問題二—正視完全中學人力不足負荷沈重的問題，精簡事務，並兼顧高中、國中的不同需求，進而轉化為學校特色與提升的動力。

哲偉 20 年的教職生涯，均在完全中學服務，因此最為了解完全中學獨特的組織文化，而造成學校同仁負荷沉重有需多因素，其中之一就是一套編制人力但須配合國中、高中不同制度運作。人力資源的開源與工作負擔的節流，平衡人力與工作是第一步：開源部分，除透過競爭型計畫的減授鐘點來增加協助行政教師支援外，另將積極爭取在「高級中等學校組織設置及員額編制標準」上，考量完全中學需要在員額上給予支援。而在工作節流上，哲偉將再次盤點國、高中部的工作，加強部別間重複工作的整合及各式資源的共享，亦將強化各處室工作的橫向連結、合作，以頻繁、有效面對面溝通，取代繁冗的會議，透過教學、行政工作上整合與連結，達到提升效能與效率。

待解決問題三—提升行政投入意願與效能，協助教師解決問題，鼓勵校園正向溝通，對於局端交辦任務均勻分配或協調業務工作，均衡學校發展與行政、教師負擔。

一個有效能的教育組織，所有部門、層級及成員，必須目標一致，行動協調，組織才能運作順利靈活，充分達到目標，而這一切就必須靠有效的溝通。

哲偉無論在擔任教務、學務、總務主任或秘書任內，即是在行政團隊與教師間即扮演調和鼎鼐的角色，深知積極良好的溝通是凝聚大家的第一步。未來

回到中崙亦會持續建構良好、暢通、多元的溝通氛圍，積極聆聽教師、行政、家長及學生的各種想法，透過處室間的聯繫以及合作，對於所提出的建議積極做出回饋與方案，並且以「減法思考」盤點行政業務，先以行政減量出發，再以「惠而不費」的精神，提高行政效能，並藉由各方案的有效落實，將成果與學校的每一份子共享，一起驅動整體學校的提升與激發行政團隊，減少行政異動頻繁的情形。

待解決問題四—高國中有特殊教育需求學生逐年增加，輔導、特教、教學等教師負荷過重，缺乏完整配套方式影響教學品質，盼能有效解決

特殊教育需求與高關懷的學生，無論在國、高中各校都有逐年增加的趨勢，再加上完全中學有國、高中部在特教、輔導均需有不同法規的需遵行，不同對象所需求的服務也不同，更加劇了本校特教、輔導工作的繁複與沉重。

哲偉將偕同所有行政團隊，共同採取以下行動：1.針對既有個案或疑似個案，協助學生爭取優質外部支援特教服務；2.提出協助並減少高關懷個案的策略並積極落實；3.針對本校三級輔導工作以及特教服務進行完整的爬梳，並協助發揮專業、解決問題；4.鼓勵一般教師在職進修，進一步建立普特協同的機制，提供更多元面向的對於學生的照顧與支持。

伍、結語

李國修老師最為人所熟知的座右銘：「人，一輩子能做好一件事，就功德圓滿了」，這句充分體現了職人精神的核心價值。職人精神的源頭來自於對自己的工作有著強烈的「使命感」，並且具備深厚的情感和正確的態度，職人們只專注於一件事，並且追求做到最好、最完美的境界，就是所謂的「一生懸命」。

哲偉在 20 年前，因著對教育的熱誠與使命，毅然放棄了人人稱羨竹科新貴工作，以代理教師開始了的教育生涯，一直來以「教育」為志，把教育行政當成自己的基本功，孜孜矻矻不斷自我磨練、惕勵自己並且全心投入校務經營。

「離開，是為了更好的回來」，哲偉在四年前秉持著教育職人的初衷，跳脫中崙的舒適圈到了政大附中服務，期待自己能透過不同學校情境，來拓展自己的視野、裝備自己的能力。接下來，將以豐厚的行政歷練、中崙深厚的情誼及全新、更好的自己來服務中崙的夥伴，讓每一位中崙人可以持續發展「教師信賴，學生適性，家長支持，品牌響亮、永續發展」的臺北市立中崙高級中學。