



臺北市立敦化國民中學

校長：周婉琦

學歷：國立臺灣師範大學教育學系 畢業

國立臺灣師範大學教育學系 研究所 碩士

經歷：臺北市立敦化國民中學 (78.08-101.07)

專任教師、導師、組長、主任

臺北市立長安國民中學 (101.08-109.07)

校長



學生中心、教師專業、家長參與、行政服務、社區認同。



壹、教育理念與使命

「校長是學校發展動能和管理變革的絕對關鍵」(Fullan, 2007)，再者校長的職責為綜理校務，因此校長是學校教育變革的領航者、是行政效能的激勵者、是課程教學的引領者、學生學習的促進者、學校品牌的行銷者、品德操守的示範者、亦是終身學習的實踐者。身為學校領導者的校長，所秉持的理念及對教育的認知與責任的承擔，對學校的發展有著重大且關鍵的影響。學校教育的品質與辦學的效能，則須植基在校長個人之教育專業與關懷倫理的基礎上，並能付諸行動實踐。茲將個人的教育理念及對教育的使命，梗要分述如下：

一、教育理念

(一)以愛與榜樣，樹立典範

以愛與榜樣成人成己、持續專業精進，以身作則、樹立典範；掌握環境變革，建構學校願景與發展方向，秉持開放的態度，快樂承擔、勇於改變，以正向心念、創新思維，堅定對教育的責任與使命，積蓄勇往直前的熱力與能量；以明確的目標、嚴謹審慎的行動策略與穩健的實踐步調，積極作為，引領學校團隊發揮集體智慧，促發教學改變，展現學校教育效能。

(二)以學生為先，成就孩子

學生是學校教育的主體，任何教育舉措，皆須以學生的福祉為考量，以成就每一個孩子為目標。教育的過程，須重視每一個孩子的主體性，尊重每個孩子的獨特性，賞識每一個孩子的天賦能力。學校須提供優質的教育與環境，激發學生學習興趣與動能，涵泳學生的品格力、學習力、生活力、競合力等面對未來挑戰的能力，啟發孩子的多元智慧，為營造未來美好人生奠定良基。

教育是成人之美，學校經營不外愛與感動。



(三)以終為始，專業精進

創新是持續進步與發展的動能，教師是影響孩子學習與成長發展的重要他人。身為學校領導者的校長，須激勵、支持與協助教師一起學習，持續專業成長、創新課程、精進教學，激發教師對教育的熱忱，使教師能樂在教學，樂於為帶好每一個孩子、成就每一個孩子而付出心力，以專業創新的課程與教學，培育健康樂學、自信展能，能適應未來、面對挑戰的全球公民。

(四)以誠互動，合作共榮

學校是社區的文化與學習中心，校長須透過與社區及家長的互動溝通、緊密聯繫，建構合作、信任的教育夥伴關係；能分享學校資源，協助社區家長終身學習，使社區學校化，並能導入、整合社區及家長資源，提供師生多元的課程與學習機會，擴展師生的學習場域，透過和社區家長的合作，共同支持與協助校務推展，使學校與社區、家長共學成長、共榮發展。

(五)以心服務，展現效能

行政團隊的運作與效能，是學校發展的關鍵。身為學校的領導者，校長須提供成員激勵與支持，鼓勵教師參與行政工作，積極發展人才，建構專業、高效能、合作和諧的行政團隊，強化嚴謹的分工，發揮行政引領與支援教學、系統規劃課程與學生學習活動、提供完善安全的設施與環境，以回應親師生的需求，建立校務發展機制、凝聚全校成員共識與認同、展現學校特色、行銷品牌，導引學校優質永續發展。

二、教育使命

「教育工作是一份助人、與人為善、成人之美的志業」個人自接受師資的養成教育起，即秉此從事教育志業的初衷與信念，惕勵自己努力前行。本人始終堅信，也常與教師夥伴分享「能當老師，是很有福份之人，因為上天給了我們一份可以天天行善的工作」，我個人也在教學的生涯中，不斷督促自己盡心用心，關照學生、協助家長，幫助每個孩子學習成長，期勉自己能成為孩子生命中的重要他人，能帶起每個孩子、成就每一個孩子。個人對教育的使命與目標，略述如下：

(一)秉持初衷、勤行當責

秉持對教育的初心，真誠、勤行，提供成員支持與激勵，建立關懷信任的校園氛圍；發展學校人才，組織穩定、合作、高效能的學校團隊，賦權增能，勇於任事，承擔學校經營的責任，優質永續校務經營與發展。

(二)專業領航、追求進步

掌握環境變遷與教育發展趨勢，建構學校願景與發展方向；帶領學校團隊專業成長、持續創新精進，形塑學校學習型組織氛圍與文化，以專業之領導作為，展現精緻卓越的辦學品質與績效，實現學校願景。

(三)適性揚才、多元展能

引領學校團隊規劃以學生學習為焦點的校本特色課程，建構學校共同的教學目標，提供學生多元豐富的學習內涵，實施適性化教學與評量，掌握學生學習狀況，促進學生有效的學習，適性揚才，導引學生開展潛能，成就每一個孩子。

從事教育工作多年來，個人以不忘教育初衷自我惕勵，以愛與榜樣領導學校，期許自己在教育生涯中、在他人的需要上，看到自己的責任，展現自我價值並承擔教育使命，秉持正向樂觀的信念，以創新思維、有效策略及穩健步調，統合資源，關照親師生需求，也透過和親師生的共學成長，積累能量，帶領團隊發揮智慧及動能，幫助學生獲得成功，實現成就每一個孩子的教育理想與目標。

貳、學校經營理念

學生是教育的主體，是學校教育的核心，一切教育舉措，都必須以學生為中心，以協助學生學習成長為依歸。因此，個人的辦學理念強調：學校要以行政「做得周到」前瞻領航、教師「教得專業」專業創新、學生「學得有效」有效學習為辦學焦點，透過系統化的教育歷程，培育全人發展、具備全球競合力的未來公民為目標。具體做法，分述如下：

一、以愛出發，激勵生命

每個生命都有其獨特性與無限可能，教育就是要給每一個孩子舞台，提供每一個孩子成功的機會。因此，學校的首要任務是整備充足的資源、完善安全的設施設備、營造豐富多趣的情境，讓孩子學習探索自己、關懷他人、愛護環境、理解世界，讓每個生命充滿自信，展現光彩；學校教育就要站在第一線，讓每一個孩子都有獲得成功的經驗，幫助每一個孩子找到專屬於自己的位置。

教育是在對孩子的接受與讚同中，啟發他的自發自主。



二、以專業啟迪，開展潛能

瞭解並尊重每個孩子都有不同的潛能，給予適性引導，讓孩子快樂學習，是有效教學的起點。我們珍視孩子多元的能力表現，提供專業的行政引領與支援，激勵並協助教師專業成長，持續創新課程、精進教學，以教師專業啟發孩子的能力，提供多元的學習，營造公平、正義、友善的適性教育環境，致力提升教學效能，厚植學生基本學力，培養學生關鍵能力，讓每一個孩子都能開發潛能，適性揚才。

三、以參與合作，深化學習

強調參與、合作的學生學習，透過探索體驗與實作的歷程，把尊重的價值、平等的理念，融入課程與教學；規劃系統化的課程教學與活動，讓孩子從合作中學會尊重分享、溝通協商、平等互助，培養同理心及與他人連結的能力；引導學生從參與中積極採取行動，建構知識、深化學習，培養生活能力，讓孩子擁有健康的人際關係與寬廣積極的學習態度，儲備未來參與社會的能力。

四、以創新思辨，探索未來

具備創意與思辨的能力，才能做多元思考與多樣化學習，才能面對環境的變革及未來世界的挑戰。透過教師團隊持續的專業精進，創新教學、提供多元課程，引領孩子找到學習的樂趣與動力，協助孩子瞭解並學習「為何」與「如何學習」，培育孩子會思考、具創意、能判斷、負責任的生活態度及解決問題、終身學習的能力，能勇於探索、展開行動，營造未來美好生活。

五、以宏觀自信，走入世界

透過與社區、國內外學校及組織的策略聯盟，建立綿密的資源網絡，導入並統整各方資源，提供校務經營有力的支持，規劃多元豐富的課程教學與活動，擴展師生學習場域與機會。以在地人文為軸心，由近及遠、同心學習、同步競合，辦理校際與國際教育交流活動，讓學生透過體驗學習，開展視野、整備實力，未來能以充滿自信熱情及積極樂觀的態度，走入世界，參與國際。



教育不是萬能，教育也不是無能，教育是無限的可能。

前言

全球化趨勢、知識經濟擴張、網際網路發達、以及人口結構改變，讓人類的未來充滿挑戰。面對時代的變革，世界各國為提升國家競爭力，莫不致力於教育的改革與創新，以回應全球局勢的變遷，培育國家所需的人才。教育力即是國家競爭力，學校教育是國家人才培育的根基，教育品質的提升，首重學校教育內涵的優化與效能的展現。

為因應教育環境變遷與教育發展趨勢，也為校務的卓越發展與永續經營，並落實國家教育政策及優質教育發展指標，本校務發展計畫以「成就每一個孩子」為核心理念，統整資源，凝聚共識、匯聚眾智，擬訂學校經營策略與行動方案，作為學校經營發展的藍圖，以培育具備公民素養與全球競合力的未來人才，實現「快樂上學、健康成長、有效學習、適性發展」的學校願景。

學校願景與圖像

學校願景：快樂上學、健康成長、有效學習、適性發展

學校圖像：一所「培育具備全球競合力之未來人才」的優質學校

學 生：健康樂學，合作尊重，國際視野，自信展能。

教 師：愛心關懷，熱忱敬業，創新教學，專業精進。

行 政：專業引領，溝通支援，團隊協作，前瞻效能。

家長社區：認同支持，熱心參與，優質親職，共好共榮。



✚ 學校經營策略與行動方案

學校領導與校務經營係以學生為中心、以辦學理念為基底，將「教好每一個孩子」、「幫助每一個孩子學習成長」，視為學校教育的最高目標，透過凝聚成員共識、系統化的領導進程，引領學校團隊齊心努力，共創精緻卓越的教育效能，幫助每一個孩子學習成功，成就每一個孩子，實現學校願景。

一、強化組織效能，共創卓越教育

為因應教育變革、有效推展教育政策，更為使學校優質永續發展，首須凝聚成員共識，建構學校願景與發展方向，組織高效能的行政團隊，建立明確、支持性的學校組織與分工；能識才善任、賦權增能，提供成員支持與協助，營造和諧協作的組織文化，以系統化的行政運作歷程，鼓勵成員參與及分享決策，開展成員的能力、發展學校人才，落實績效責任，提升行政效能，達成學校教育願景目標。對應此經營策略之行動方案如下：

(一) 建構願景凝聚共識，掌握教育變革

掌握教育發展趨勢與變革，適時檢視學校目標與圖像，鼓勵全員參與，以匯聚眾智，設定學校願景與方向，擬訂經營策略及行動方案。透過溝通對話，凝聚全校親師生共識，提升對學校的理解與認同，營造團隊共榮感與使命感，創新學校經營，落實執行、提升效能，共臻學校願景。

(二)組織合作共好團隊，發揮集體智慧

專才適任，賦權增能，發展學校人才，建立明確、支持性的組織分工，激勵同仁參與行政事務，建立互信合作、和諧共融的共好團隊，凝聚團體動能；鼓勵專業學習，強化學校團隊組織及溝通運作模式；以民主機制擴大參與，形成決策與規範，落實績效責任，發揮集體智慧。

(三)落實品管提升效能，創新行政作為

建立並執行各項業務標準作業程序，強化 E 化知識管理及檔案、文書管理；建立 PDCA 循環式品質管理模式，強化內控與激勵措施，落實績效檢核及改善機制；形塑學習型行政團隊組織與氛圍，提升行政專業知能與熱忱，促進團隊合作分享，以系統思維及歷程，創新行政作為，精進行政績效與品質。

二、促進專業成長，創新教育價值

學生的有效學習，來自教師有效能的教學。要幫助學生學習成功，就必須先提升教師的教學力。因此，鼓勵並協助教師專業增能與發展，建置專業分享平台，促進教師教學合作與資源共享交流；建立重視學生學習及持續改進的教學文化，充分瞭解與掌握班級教學實況，推動課程與教學評鑑，重視師生對學習的反饋，導引學生適性學習，形塑師生共同學習的團體氛圍，並反映在學生學習成就上，以提升並創新教育效能。對應此經營策略之行動方案如下：

(一)促進教師專業發展，形塑學習文化

教師專業持續成長精進，是提升教學品質，保障學生學習權益的關鍵。提供支持與激勵，建立教師專業共學成長社群，強化教師社群運作，透過同儕觀課、共備與專業分享交流，精進專業知能、理解教育政策與執行、創新課程與教學；以扁平、由下而上的學習流組織，活絡團隊動能，以分布式領導，建立教學輔導機制，形塑專業學習組織與文化，促進教師專業成長與發展。

(二)建置專業分享平台，促進合作共學

建置雲端知識分享平台，促進專業對話與交流；整合網路資源，發展學習輔助系統，協助教師善用資訊科技，以擷取、運用並分享教學資源，豐富教師教學內涵；鼓勵教師發展跨領域網絡社群，透過不受時空限制的網絡運作及社群團隊合作與共學共創，增進學校內外埠的資訊傳達與互動交流，促進成員及組織文化的再生與成長。



教育是培養自尊尊人，自信與信任他人，誠實人格的歷程。

(三)強化有效教學與評量，導引適性學習

發展多元適性、素養導向課程教學與評量，善用多元教學策略，發揮教學診斷及反饋功能，展現創新的教學能力，引導學生有效學習與適性發展；統合資源，提供課程教學支持，回應教學需求，扶助弱勢孩子、提攜特殊性向優異學生，落實差異化教學，實施充實與學習扶助輔導機制，使學生完全學習，建立學習信心。

(四)發展評鑑反饋機制，確保教學品質

實踐以學生為中心，行政引領與支持課程教學的理念與作為。統合校內外資源及學校發展條件，兼重課程目標與教學歷程，以 GPDCI 目標 (Goal)、計畫 (Plan)、執行 (Do Action)、檢核 (Check)、改善 (Improve) 之循環模式，發展校本課程與教學評鑑機制，充實課程內涵，促進教學改善，建構學校課程與教學特色，豐富學生學習，確保教學品質。

三、厚植基本學力，培育未來人才

教育的目的在培育未來人才，因此，以學生學習需求為核心，從學生的角度及能力出發，引領學校團隊規劃以學生學習為焦點的校本特色課程，建構學校課程主軸與共同的教學目標，提供學生多元豐富的學習內涵，落實品格教育、強化基本學力、陶養能適應未來的生活能力，並依學生成長階序與個別需求，實施適性化教學與評量，引導學生多元發展、開展潛能，讓每一個孩子都有獲得學習成功的經驗，培育未來人才。對應此經營策略之行動方案如下：

(一)落實生活教育，陶養品格力

良好的品格是一切教育的基礎，學校教育的最高目標，在教好每一個孩子、幫助每一個孩子學習成長。因此，學校教育措施必須奠基在學生良好的生活教育上。透過課程教學及活動的實施、師生及同儕的互動，涵泳學生寬厚良善、有禮有序、尊重平等的心性與生活態度，培育具良好品德素養的未來公民。

教育是培養孩子帶得走的能力，在生活中開創屬於自己的人



(二)強化基本學力，提升學習力

強化學生基本學力，為終身學習、提升未來競爭力奠基。因此，透過學校課程教學與活動規劃及實施，提供學生多元豐富的學習內涵，培育學生閱讀理解能力、創意思辨能力、多語言能力、資訊應用與媒體識讀能力，引導學生成為自發主動的學習者，使學生具備終身學習的能力，以開展個人潛能、展現長才。

(三)鼓勵合作參與，培養生活力

從素養出發，整合各領域的學習內涵與精神，將跨領域知識整合概念帶入課堂學習，提供豐富多趣的情境與實作體驗的機會，引導學生探索體驗，啟發學生多元智能與興趣，拓展生活經驗與視野；鼓勵參與合作，分享表達，培養系統思考、發現探究與解決問題的能力，開展學生與自我、他人、社會、與自然、與世界的互動，將習得的知識於生活中應用、實踐，整備面對未來生活及挑戰的能力。

(四)引導適性發展，成就多元智慧

重視學生個殊性，尊重學生主體性，落實適性教學與輔導，透過課程教學與多元活動設計、重大議題的融入及學習平臺的建置，匯聚行政、教師、家長、社區等資源，導引學生認識自我與職涯，使學生具備自我探索、生活管理、問題解決、數位學習等能力，展現多元智慧，並擁有健康身心與良好公民素養，儲備未來參與社會的能力。

四、建置智慧校園，營造優質環境

提供安全友善、優質的學習環境，是學校教育的首要任務。學校須以學生學習為核心考量，推動教師正向輔導管教，落實人權及法治教育，建立尊重平等的學習環境；強化校園安全管理機制，建置安全亮麗、完善充足的校園設施及教學設備；塑建利於行動學習、兼備人文與科技的智慧校園，讓學習無所不在；營造理解關懷、溫馨和諧的校園氛圍與學校文化，讓師生在優美、健康、友善的環境中，安心教學與學習。對應此經營策略之行動方案如下：

(一)營造關懷理解的溫馨校園

強調關懷善解的人際互動，提供多元溝通對話的管道，透過走動式的互動及互為主體的情緒理解，重視親師生的意見並積極回應，形塑互信和諧的校園氛圍；重視成員權益與福利，提升親師生對學校的認同與歸屬感；有效規劃運用校園空間及環境美化，營造人文氣息與藝術創意的校園，建構溫馨的優質學習環境。

(二)兼蓄人文科技的智慧校園

整合校內外經費與資源，改善並充實各項設施及設備，建置智慧校園，提供優質教與學的環境，以回應師生教學需求；強化資訊通報與管理系統，建立每日、每週、每月之定期安全檢核機制，妥善監控、維護與管理教學設備及資源；定期盤點校產及設施設備，作為維修及購置之依據。透過智慧化的設施與系統化的管理，使資源的運用，能發揮極大化效益。

(三)建構安全尊重的友善校園

善用經費改善校舍設施，全面規劃校園安全維護與管理系統，落實安全教育宣導與執行；強化危機管理，建立危機事件處理機制，提升師生危機判讀與應對能力；增進教師輔導知能，推動正向輔導管教；建立校本之品德核心價值及行為內涵，並融入各領域教學，建立學生正確價值觀；落實人權法治教育，建構平等、尊重、友善的學習環境，培育學生尊重關懷、合作負責的人際能力與生命態度。

(四)推動樂活永續的健康校園

落實學校健康促進與管理，規劃並鼓勵學生參與各項體能競賽與活動，激發運動潛能，增進團隊合作，培養運動家精神，提升學校運動風氣，展現校園健康與活力；依據全球議題，擬定環境教育課程與活動，營造生態永續的校園環境；建立無障礙的校園環境設施，培養學生關懷與扶助弱勢的態度，並於行動中實踐。

五、建構策略聯盟，展現卓越品牌

觀諸各項教育改革方案及政策的推展，都將社區、家長列為必要的參與及合作對象，顯見親師合作、社區參與及學校資源網絡的建立，攸關學校教育的發展。因此，透過教育資源的整合與共享，建構與社區家長互助共榮的教育夥伴關係，促進對學校教育的支持與正向參與；建立與國內外學校及組織的策略聯盟，構建資源網絡，提供教學及校務發展有力的支持；藉由策略聯盟及社群網絡，行銷學校卓越的辦學品質與績效，助益學校優質永續發展。對應此經營策略之行動方案如下：

(一)建立策略聯盟，導入豐富資源

建立與社區、國內外學校及單位組織的策略聯盟，發展縱向與橫向之教育合作夥伴關係，資源共享，塑建綿密資源網絡，導入並統整各方資源，協助學生成長與發展；拓展師生教學與學習的場域和機會，也藉由內外部資源的匯聚，提供校務經營有力的支持，如成立愛心商店，共同維護學生安全；運回家長及

社區資源，協助學校弱勢學生安心就學、建立完善輔導資源網絡，落實三級輔導機制等。

(二)鼓勵社區參與，共創多贏教育

強化與社區家長的教育合作夥伴關係，鼓勵家長參與班務及學校活動，建構親師溝通合作機制與管道，促進親師對教學及學習的共識；加強與社區聯繫互動，辦理社區家長成長課程，分享學校資源，推展親職教育，協助終身學習，促進社區家長對校務的瞭解、認同與支持，使社區家長成為學校發展的助力，共創多贏教育。

(三)展現卓越品牌，永續校務發展

掌握教育現況與學校創新變革契機，激勵成員與時俱進、專業成長，使學校組織成為有機體，為校務發展注入動能活水，在穩定和諧中持續進步成長與發展；瞭解外部對學校的評價與期待，省視學校領導與管理的成效，持續做滾動式修正與策進；發展學校公共關係，結合社群媒體及策略聯盟網絡，以師生實質的成就與優質的辦學績效，展現卓越的學校品牌與形象，行銷師生教學與學習的優質成果與特色，永續學校發展。

肆、結語

教育是生命感動生命的歷程，教育的園地須要以愛澆灌，教育的使命須要以專業、智慧及行動實踐，以培育全人發展、具備競合實力的未來人才。校長身為學校領導者，自當懷抱無私無我的教育愛與積極奉獻的熱忱，樹立品德與專業典範，致力營造友善和諧、理解信任的學習環境，形塑健康安全、尊重關懷、專業多元的學校文化，引領學校教育卓越精進、優質發展，以成就每一個孩子，展現教育價值。



教育是一條無怨無悔的路，是充滿對人生的光明面的教學歷程。