

臺北市士林區劍潭國民小學

陳錦蓮 劉宏模 李世同 范如君 蔡雅芬 陳怡君

團隊介紹

劍潭國小走過 56 年的歲月，在無數前輩的辛勤耕耘下，一棒接一棒薪火相傳，為「百年樹人」的事業默默奉獻，在優質學校指標及學校願景「優質劍潭，樂在學習」的引領下，陳錦蓮校長秉親和熱情開朗的特質，持開放接納之作風，導引劍潭團隊以「打造一所全是贏家的學校」為理想，透過三大具體策略：「正確前瞻領導理念」、「合作創意專業團隊」及「整合領導歷程」，不時激發成員動能，成就共好的劍潭團隊。我們如雁群般，同心同行，為學生盡心盡力，為劍潭國小貢獻心力，締造亮麗績效。

得獎感言

劍潭領導團隊人人以正確的方式做正確的事情，當校務發展計畫訂定後，以團隊學習提升素養，輔以鼓舞、喝采的方式滿足團隊成員內在動機，每個人都朝著共同的、有價值的目標前進，漸漸地我們成為合作無間、創意十足、活力滿載、分享探究的「共好團隊」。劍潭校園，教師對學校有情，對學生有愛，個個與學校成為生命共同體，我們立下盟約，繼續為劍潭的孩子栽種夢想、耕耘希望。



摘要

「卓越領航 金鑽劍潭」之學校領導，在優質學校指標及學校願景「優質劍潭，樂在學習」的引領下，建構實施藍圖，透過三大具體策略：「正確前瞻領導理念」、「合作創意專業團隊」及「整合領導歷程」，實現注重教育品質的領導績效，進而體現學校領導目標：

- 一、涵泳正確前瞻領導理念，領校務卓越發展
- 二、經營合作創新專業團隊，邁向學習型學校
- 三、發展創新整合領導歷程，優質化品質管理
- 四、卓越行政教學領導績效，打造全贏家學校

在上述目標引領下，領導團隊以「打造一所全是贏家的學校」為理想，校長秉親和熱情開朗的特質，持開放接納之作風，導引團隊共同建構領導理念，不時激發成員動能，挾卓越的執行力，成就團隊合作無間、創意無限。擁有共好精神的劍潭團隊，我們如雁群般，同心同行，為學生盡心盡力，為劍潭國小貢獻心力，締造亮麗績效，具體績效體現於

- 一、現代化之管理，展現優質行政服務效能
- 二、有效課程領導，發展獨具特色校本課程
- 三、精進教學專業，劍潭能邁向學習型學校
- 四、致力關懷弱勢學子，建構友善關懷校園
- 五、妥適全面照顧學生，豐富厚實學生學習
- 六、深耕良好社區互動，打造劍潭優質品牌。

關鍵詞：學校領導 優質學校 劍潭國小

壹、申請書內容

一、基本現況

(一)設校歷史

劍潭國小走過 55 年的歲月，在無數前輩的辛勤耕耘下，一棒接一棒薪火相傳，為「百年樹人」的事業默默奉獻，長期以來獲得家長們及社區民眾的支持與肯定。以下為學校歷史簡介：

1. 成立分校：民國 44 年劍潭國小分校創設，借大龍國小上課。
2. 學校創設：民國 46 年劍潭國小正式成立。
3. 校舍建造：學校校舍建造跨越民國 40、60、80 年代，因地處低窪，校園黃沙滾滾，每雨必淹，民國 85 年操場填高工程完竣，改善淹水之困境。
4. 政策推動：87 年成為北市第一間營養午餐公辦民營學校，89 年推動小班教學，92 年任教育部資訊種子學校，97 年奉命試辦第一間環保藝術教室，100 年承擔臺北市教室走察制度試辦學校。

(二)社區環境

本校位於劍潭山下，交通便利，臺北盆地還是湖泊時，就有史前人類曾在此居住，是一個有歷史的社區。整個社區的樣貌簡要描述如下：

1. 社區型態：本校社區屬早期發展之老舊社區，發展已定型。社區住家多數為二、三十年以上之老舊建築，國宅密集林立(8 坪與 16 坪)，街道短小擁擠，公共環境、衛生與住宅品質待強化，亟需整體社區營造。
2. 社區交通：本校位居交通要道，右臨劍潭捷運，左瀕承德路，道路四通八達，南來北往便利，不過也因此每天必須與噪音為伍，影響學習品質。再者本校僅北面與住家相鄰，一條承德路將本校與社區隔離，八成以上學生住家，與學校有相當距離。
3. 人口組成：本校學區隸屬明勝、福華、承德三個里，三里人口結構，中青壯年占五成，老年人口的比率超過二成，嬰幼少年人口逐年減少，明顯呈現少子化現象。

(三)學校規模

1. 班級規模：班級總數為 27 班，其中含普通班 24，資源班 2 班，幼稚園 2 班。
2. 學生規模：100 學年度學生人數男 258 人，女 226 人，總計 484 人，幼稚園 60 人。
3. 教職員規模：全校教職員工總計 65 人，平均年齡 43.5 歲。男性教職員工有 16 人，女性教職員工有 49 人，兩者之間比例為 1：3。
4. 學校空間規模：學校佔地面積 13801 m²，校舍分為望遠樓、前瞻樓、新生樓、幼苗樓、日新樓等五棟建築主體。計有普通教室 26 間、專科教室 10 間、圖書室 1 間，既無游泳池，也缺活動中心。



貳、優質目標

「卓越領航·金鑽劍潭」之學校領導方案，係依優質學校指標正確、前瞻之領導理念，建構願景導引校務發展，落實教育政策；透過健全、合作、創意、專業之領導團隊；形塑創新積極氛圍，實施精進課程教學專業、靈活組織管理與監控的領導歷程；讓領導績效能如龍騰般躍升，達成優質學校發展。方案實施藍圖如下圖。



方案實施藍圖

領導團隊以「打造一所全是贏家的學校」為理想，校長秉親和熱情開朗的特質，持開放接納之作風，導引團隊共同建構領導理念，不時激發成員動能，挾卓越的執行力，成就團隊合作無間、創意無限。擁有共好精神的劍潭團隊，誓願讓個人動起來、團隊動起來、整體校務動起來，以達成下列目標，讓劍潭如鑽石般閃亮亮。

- (一) 涵泳正確前瞻領導理念，領校務卓越發展：形塑團隊正確、前瞻的領導理念，共同建構學校願景，導引校務發展方針，落實教育政策之理想。
- (二) 經營合作創新專業團隊，邁向學習型學校：以整體目標引航，憑階段性方式，領劍潭團隊同心合作，發揮創意，邁向學習型學校，發揮行政效能。
- (三) 發展創新整合領導歷程，優質化品質管理：以系統思考為經，建構品質管理機制為緯，運用領導力以智懾人、以德服人、以誠悅人，展現教育綜效。
- (四) 卓越行政教學領導績效，打造全贏家學校：發揮領導魅力，型塑學校特色，展現創新成果，彰顯辦學績效。具體績效體現於優質行政服務效能、發展特色課程、精進教師專業、建構友善校園、豐實學生學習、整合運用資源，打造品牌劍潭，促進校務永續發展。

參、具體做法

本校以卓越學校領導，提升學校經營效能，精緻教育品質為導向，訂定學校領導的實施策略及具體作法，茲說明下：

一、領導理念

(一)建立正確理念，前瞻領導

1. 學校各級行政主管具有領導理念：秉持基本教育理念，校長以熱情與智慧，實踐以下「全人、創新、精緻、永續」治校理念。
 - (1) 一個堅持：堅持在乎每一個學生，貫徹全人教育。
 - (2) 二個主張：創新經營與永續發展。
 - ①主張創新經營：持續的革新與創新，發展學校特色，確保教育品質。
 - ②主張永續發展：著眼未來，以穩健步伐，經營一所全是贏家的學校。
 - (3) 三個目標：
 - ①學校富有愛的溫度：激發親師愛的力量，成為學童生命中的貴人，讓學童活出自己的如來。
 - ②教師善教、學生樂學：全面關照，適性揚才，讓每個孩子都喜歡上學，把每個孩子都帶上來。
 - ③能力導向、迎向未來：精緻課程與教學，深耕學生核心能力，為培育領航新世紀的世界公民立基。

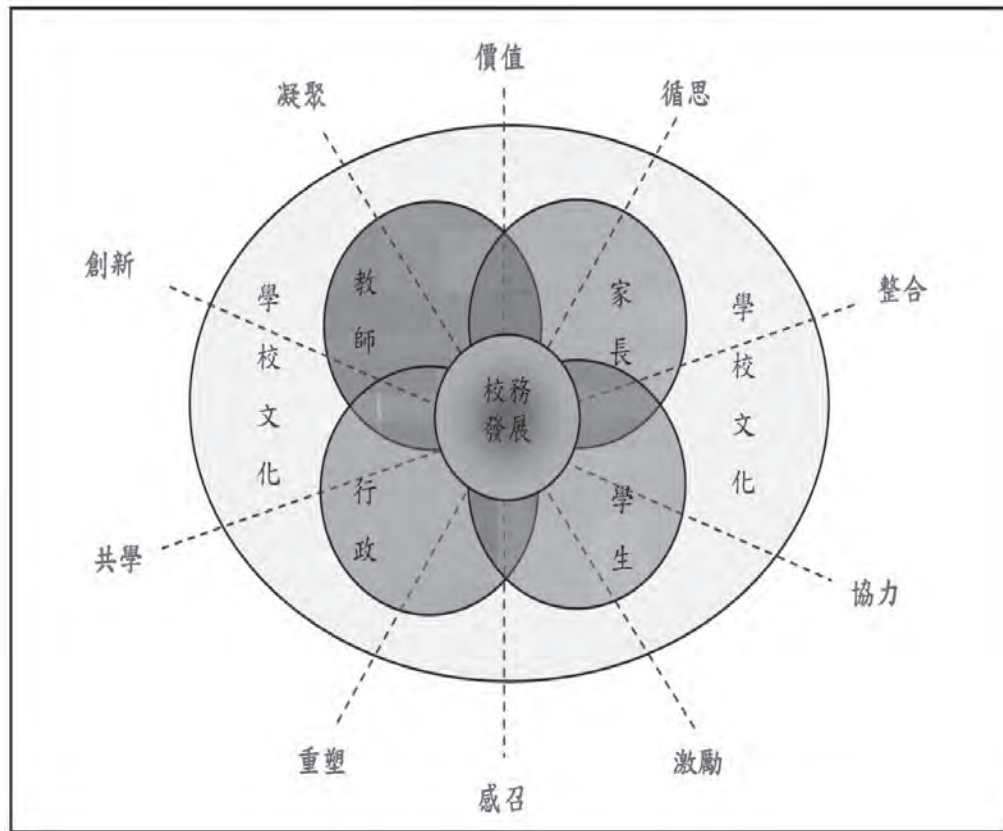
(二)共塑願景，發展學校特色

1. 創始願景的轉型
 - (1) 民主機制，共塑前瞻願景：95年，陳校長有效地透過「陳述願景的理念→願景表述→分組提出願景→提出形成願景的價值觀→願景提出」的歷程，將願景概念化為「打造一所優質學校，讓孩子適性發展，樂在學習」的發展藍圖，並將原有的核心價值修正為「多元、健康、優雅、創新」。
 - (2) 轉化願景為具體教育目標：緊扣四個核心價值，領導團隊依據九年一貫課程綱要，發展明確、系統、確實可行的目標，重新賦予劍潭教育的時代任務。
2. 轉型後願景領導與校務發展策略

轉型後的劍潭願景，在培育學生成為「知識巨人、道德行者、生活達人及健康高手」四大主軸建構下，陳校長借鏡歷屆校長的領導模式，並依團隊集體智慧，創新導入「價值」「凝聚」、「循思」、「協力」、「重塑」、「感召」、「激勵」、「整合」、「創新」及「共學」，此學校領導「十全大補帖」，另善用領導理論強調對話性、解放性與倫理性的行動旨趣，展現出



領導者的實踐智慧，引領團隊，朝向教育目標而努力。



領導團隊

二、領導團隊

(一)創意的團隊成員

1. 領導團隊創意素養一流，帶動創新作為：團隊成員鬥志高昂，勇於投入教育改革及實驗，無論在課程教學、行政業務、學校活動等，時時展現創意，帶動教師群起效尤，共同成為校務發展推手。
2. 團隊創新表現，展現團隊動力：行政流程創新、教育環境創新、學生活動創新、行政服務創新、創新特色課程。

(二)學習的成長團隊

1. 領導團隊成員持續專業成長

(1) 系統規劃行政團隊成長計畫：系統思考，以實務為取向，明定出年度專業成長主軸，以6年為期，循序培養團隊領導及專業能力。

(2) 領導團隊進修時間與機會：配合校務運作機制，規劃多元化專業成長方案。

2. 領導團隊成為學習型組織

建構成學習型組織：在願景導引下，校長將「學習型組織」的精神融入領導行動，以團隊學習、改善心智模式、系統思考、自我超越四種模式，領導團隊領頭合作學習：



三、領導績效

(一)卓越的行政領導與管理

1. 溝通管道暢通，學校行政有效支持教學

(1) 溝通管道多元，學校氣氛佳：各項定期會議與臨時會議，e-mail 或非正式管道之意見反映，均為溝通橋樑。

(2) 開放之家長溝通橋樑：包括 e-mail 即時回應「網路留言板」，劍潭通訊、各項家長參與會議及家長會相關會議。



2、有效整合人力及經費資源，及時處理校園危機及意外事件

(1) 整合校務需求，善用人力資源：學校發展人力運用，如下表：

範 疇	運用內容說明
打造優質學習環境	(1) 維護校園安全：建立社區安全聯防系統，共同維護學童安全。 (2) 守護師生健康：建置健康支持網絡，提供師生醫療及衛生之服務。
建構關懷友善校園	(1) 課業學習：提供學習支持系統，把弱勢學生學業帶上來。 (2) 適應輔導：建構輔導諮商網絡，協助輔導，提供專業特教服務等。 (3) 親職教育：運用人力資源提供學習支持系統，協助家長成長。
豐富學生多元學習	(1) 辦理多元學習活動：提供學習支持系統①為全校學生辦理社團②帶領校隊③協助各樣大型學習活動④辦理多元體驗活動。
強化效率行政服務	(1) 落實行政業務 e 化管理：統籌人力，實施全面行政服務 e 化。 (2) 擴展學生學習 e 化服務：建置 16 個學習資源網，豐富學生學習。



- (2) 整合財源，善加運用：96-100 五年總共爭取教育部或教育局等各項專款補助取經費超過 4,600 萬餘元，修建工程計 37 項，經費運用項目簡要說明如表 23。另亦積極向民間人士及公益機構募款，達 227 萬餘元，扶助學生學習。

(二) 有效的課程與教學

1. 發展出適切的校本課程。

發展五個精緻課程：95-100 年度發展「品德書香」、「藝饗天開」、「生活達人」、「英語悅讀」四個系統化閱讀課程，亦發展寫作課程提升學生寫作能力，課程成果均印刷成冊。

2. 創新教學，並落實教學視導與評鑑

(1) 推動教學方法之創新與改進

① 領導團隊示範與帶領：親自示範、說明如何運用閱讀教學法、體驗教學法、角色扮演法、反省教學法、練習教學法等具體方法實施教學。

② 加強資訊科技融入教學：辦理資訊研習及教學經驗分享，提升資訊運用能力。

(2) 落實教學視導與評鑑

正式教學視導與評鑑	① 96-97 年辦理發展性教學輔導系統，全員參與同儕視導。 ② 97 年至今辦理教學輔導教師制度，實施部分同儕視導。 ③ 98 年至今實施全校教師專業評鑑。 ④ 101 年試辦教室走察制度，校長及主任進入教室視導。
非正式教學視導	處室主任定期巡堂，記錄教師教學表現。校長直接進入教室觀課。

(三) 良性的社區互動

1. 能與教師會、家長會保持良好互動關係

(1) 教師會帶頭參與，全校樂追隨：領導團隊道德領導，亦講求績效責任與目標管理，以主動積極的服務觀念做出發，經由系統思考、行政會談，全力支援教學，並親身參與課程設計，這種在前引導、在中努力、在後支援的團隊，感動歷任教師會帶頭參與各項政策，促使全校教師由衷接受領導，為共同願景努力。

(2) 與家長會互動良善

① 共享決策：邀請家長積極、正向參與各種委員會議。

② 共訂計畫：邀請家長參與計畫擬定，如：畢業系列活動計畫、社團等。

③ 協助計畫執行：包括開學日、學校日、母親節活動、過年闖關活動、聽奧體驗活動、圖書館利用教育、北區學生音樂比賽、北區運動會。

④ 經費支援：97-100 年家長會捐贈 407,992 元，協助學生及學校活動、教師獎勵。

⑤規劃志工服務，鼓勵正向參與：志工共八組，總計 110 人，充分配合。

2. 積極促進學校與社區資源交流

(1) 主動參與社區活動，展現學習成果，並行銷學校，社區人士讚不絕口。

年度	活動名稱、參與方式及參與人數
99	銘傳大學藝術季 16 人表演熱舞、展覽環保藝術作品；承德里端午節活動 12 人表演扯鈴、熱舞；歡慶春節 70 人踩街表演陶笛及歌唱；福華里中秋晚會 20 人表演熱舞、陶笛；赴彰化銀行開幕 20 人表演太鼓。
100	50 人赴動物園展示環保藝術成果；承德里關懷老人活動 20 人表演太鼓及熱舞；歡慶春節 70 人踩街表演陶笛；輔導室老師與志工 6 人參與天母家庭教育嘉年華展示環保藝術成果及體驗教學；六年級學生 96 位至社區服務，協助打掃社區環境；學生 482 位參與 7-11 辦理之社區活動。

(2) 學校走進社區，協助社區發展：推動親職教育活動及成長課程，導引社區教育發展，課程中有多場次講師由本校教師擔任。

(四)妥適的學生照顧與發展

1. 關懷與照顧弱勢的學生

針對家庭經濟、功能弱勢與學習落後及適應欠佳之學生，提供生活及學習等扶助。包括：生活照護、行為輔導、補救教學、安心就學等，讓學生學習無礙。

2. 舉辦有益學生身心發展的活動

本校積極辦理各項多元活動，統計 96-100 年度本校所辦理學生學習活動總計有五大類，72 小項，全校參加者有 33 項、適性學習者 31 項、弱勢參加者 8 項。

肆、優質成果

一、優質成果

(一) 團隊領導理念獲認同，行政服務滿意度高

劍潭國小近年來的行政表現可說是穩健、亮眼，不但團隊的行政領導風格普遍獲得教師同仁給予正面評價，對行政部門的服務滿意度，更高達九成以上。

(二) 領導團隊素質高，精進教師課程教學專業，劍潭邁向學習型學校

1. 精進學習的團隊，榮獲專業發展優質學校獎，亦獲市立教育大學評為專業發展學校：優質學校評審說：「學校校長及行政團隊能針對學校師資結構、學生學習需要，有目標有



優質立標準 教育啟典範

系統地規劃教師專業發展及成長計畫，透過縝密有步驟推動、全力的行政支持與領導，有效帶動教師專業成長動能，提升教師正向成長文化。」

2. 領導團隊有效激勵教師成就動機，激發教師追求專業之行動

①教師專業評鑑百分百：全校 100% 教師參加專業評鑑，並完成基礎訓練。

②積極取得認證，體現專業：96-100 年度取得專業認證成果如下表：

認證項目	人 數	認證項目	人 數
發展性教學輔導	初階 42 人，中階 28 人，高階 5 人	教學輔導教師	5 人
資訊研習	61 人（3 項）、33 人（5 項）	客家語	1 人
鄉土語言	初階 48 人，高階 44 人	讀書會帶領人	2 人

3. 學習型校園成形，分享普及：領導團隊激發專業認同，教師積極實踐團隊學習，共同成就專業，如今教師人人、時時可分享，促進知識傳承及創新，見下表。

①合作學習，分享專業：每週五教師分享，截至 101.2.20 止計達 78 次。

②行政團隊學習，激發創意：101.2.20 止，分享計達 106 次。

③教師專業受肯定，受聘到校外分享：截至 101.2.20 止，分享計達 56 次。

學 年 度	97	98	99	100(上)
教師分享次數	20	31	15	12
行政同仁分享次數	54	17	22	13
教師校外分享人次	8	13	15	20

年度	教學研究專輯名稱
96	行動研究專輯、詩詞手冊、學習護照
97	行動研究專輯、愛家課程、閱讀學習教材、語文延伸教材
98	品德書香、藝饗天開、英語悅讀
99	寫作高手（低、中、高年級各 1 本）

4. 團隊建構教學機制，成果豐碩：四年來出版 13 本研究專輯，如上表。

5. 團隊素質高，合作創新，績效顯著：從 95 學年度只有一位教師獲獎，至今教師在各項專業表現明顯成長，96-100 年績優表現總計 30 件。

(三) 領導團隊現代化管理，輔以求新求變的行動，獲行政管理優質獎

1. 優質行政管理，獲評審肯定：榮獲 99 年優質學校行政管理獎，評審說：「在知識管理 E 化方面，重要資料皆 E 化，儲存於校內共同硬碟，利於資料之統整、運用及分享，經查核及訪談也發現其知識管理成效優良，學校成員皆熟悉該知識管理平台的運用。」
2. 精緻服務品質，獲得親師生高度滿意：98 年度對親師生進行學校整體經營品質及效能滿意度調查，獲社區家長達 98% 之高度滿意與好口碑。
3. 科學化品質監控，創新業務績效：各處室業務執行落實 PDCA 管理，各項競賽績效長足進步，獲獎勵人次遞增。
4. e 化控管財物，管理績效高：
 - ①財產管理全數 e 化，簡省無數人力及盤點時間。
 - ②影印管理數位化：方便且節約公帑。
 - ③公文管理條碼化：自 98 年起，公文零延宕，效率高。





5. 完善網站暢通資訊傳遞：建置 56 個網站，提升行政效率，兼收行銷學校之效：

處室宣導平台	營養午餐網、劍潭體育台、品德教育網、安全教育網、環境教育網、閱讀好 fun、健康資源網。
教師教學平台	英語教學、劍潭植物、資訊教育、特殊教育、閱讀教學、教學資源庫、線上資料庫、資訊倫理、線上影音資料庫。
學生學習平台	題庫系統、圖書查詢、社團網、劍潭兒童、線上投稿、劍潭藝廊、三腳渡專題網頁、校外教學網、劍潭之星。
家長服務平台	班級網頁、家長會、畢業生專區、新生專區。
學校行銷平台	認識師長網、新聞報導專區、活動照片、劍潭通訊、報喜走馬燈、優質學校網、劍潭風雲榜。

(四) 專業有效的課程領導，獲「課程發展」優質獎，締造學校品牌

1. 領導團隊發揮課程教學專業優勢，發展閱讀課程，成為劍潭特色：

- ① 96-99 連續四年榮獲深耕閱讀團體績優學校。
- ② 97-99 連續三年學校課程計畫表現績優獲推薦上哈特網。
- ③ 榮獲 98 年度教育部閱讀磐石學校。
- ④ 榮獲 99 年度優質學校課程發展優質獎。

2. 優質學校評審肯定：評審指出：「校長具熱忱，帶動出校內教師群的課程投入能量。課程設計品質優越劍潭的校本特色課程包括寫作高手、藝饗天開、鄉土教學、品德書香等課程方案，這些校本課程能與學校的課程願景方向相結合，其課程計畫能清楚地列舉出各年級的能力指標、單元主題名稱、教學目標、教學重點和學習節數等要項，而且能將重要新興議題融入，展現出極為優異的課程設計品質。」

(五) 良好的社區互動，獲資源統整優質獎，建立良好聲望與品牌

- 1. 評審的話：劍潭國小以「活水、靈動、躍劍潭」來詮釋資源統整意涵，活水帶動多元資源的導入，靈動敘說資源統整的教育作為，躍劍潭彰顯資源統整在學校創發的教育價值。讓人觀察到「精緻教育」透過資源統整在劍潭的實踐。
- 2. 資源如活水泉湧：與 92-95 年各項資源獲得成果對照，明顯可見 96 年迄今累積可觀資源，在各項資源皆有顯著成長，滋養校務推展動能。

(六) 展現卓越之行政領導與管理，打造安全學習環境，獲校園營造優質獎

- 1. 領導團隊有效整合資源，榮獲校園營造優質獎：評審委員說：「在校園內以各種色彩美化校園，讓師生家長有耳目一新感覺，營造溫馨和諧的校園氣氛，給予外人感覺有新建學校之美。」
- 2. 團動卓越執行力，打造劍潭成為一個安全校園，績效亮眼：運用經費強化環境設施，四年來在校園安全項度獲獎連連，績效如下：

(七) 團隊領導致力關懷弱勢，獲評為教育 111 標竿學校

- 1. 通過教育 111 標竿學校認證：閱讀課程與活動獨具特色，90% 以上學生具有藝術或體育專長，並實踐一個都不少之理想。
- 2. 團隊全面關懷弱勢學生，友善校園績效亮麗：整合資源形優輔弱，全面關照學生，96-100 年相關績效如下表：



96 學年	教育局及教育部雙料品德教育績優學校，兩性平權績效優良學校
97 學年	性別平等教育宣導月工作成果獲甲等
98 學年	北市攜手激勵績優學校，教育部攜手激勵績優學校，生命教育績優學校，學生獲局長關懷獎，性別平等教育宣導月工作成果優等
99 學年	教育 111 標竿學校認證，生命教育績優學校，學生獲局長關懷獎

3. 弱勢學生妥善照顧百分百：138 位弱勢學生，獲得全面扶助。
4. 協助適應困難學生，一個都不少：適應困難學生約有 120 人。九成以上受到關照學生表示：成績進步，學習興趣也因之提升。

(八) 領導團隊妥適照顧學生，榮獲學生學習優質獎

1. 榮獲 99 優質學校學生學習獎：以下為評審對學生學習方案之評語：
 - ①推動閱讀為學校課程特色，紮實推動，學生喜愛閱讀，運用多元灌溉有績效。
 - ②伊思 PRO、小秀才、校外教學、藝術教學，以及各類比賽等活動，都能開展學生學習主體性。
 - ③能積極尋求資源，協助社經弱勢學生，提供多元均等的學習機會。
 - ④推動全校性籃球運動，老師有愛心，利用午休協助球隊弱勢學生課業，自信心明顯成長。
2. 學生參加團體競賽表現亮眼：在體育團隊、北區運動會、網界博覽會、科展、藝術與人文、深耕閱讀、多語文等，比賽成績優異，籃球及合唱比賽更是屢創佳績。相較 92-95 年僅有 31 項成果，96-100 年共獲 81 項成果，足見方案之績效。
3. 基本學力測驗成果逐年提升：97、98 學年度北市語文基本學力測驗全部項目均高於北市平均值，99 學年度數學基本學力測驗均高於北市平均值。
4. 社區家長肯定，學生回流：辦學獲家長滿意，98 學年度新生報到率成長 14%，如圖 4。另外，98、99 學年度轉入生大幅增加、轉出生減少，學生呈現回流。

伍、申請書特色

- 一、學校領導「十全大補帖」：學校領導是一種不凡志業，我們始終效法清掃哲學大師一鍵山秀三郎「平凡事徹底去做，就是不平凡」的大器，憑藉著一點的傻勁、痴勁、狠勁，依循構築的藍圖，以「十全大補帖」學校領導創新作法，實現「全是贏家學校」學校願景。
- 二、建置 E 化績效管理系統，落實 PDCA 全面績效管理：此為「學校校務計畫管理系統」，由校務推動小組進行考核，檢討績效。

網站項目	說 明
校務計畫	校務發展四年計畫
年度目標	依據明確的四年校務發展計畫，擬定校務發展年度目標
衡量指標	主任於學年初與組長共同商定處室年度目標與績效衡量指標
處室計畫	各處室主任訂定年度重要工作計畫
執行檢核	各處室活動辦理後，於一週內完成活動檢核，並公告。期末針對處室工作進行績效評估，評估者含納行政同仁，評估方法包括自評、處室互評及校長評核，評估結果用於修正處室工作，校長也評結果，頒發獎金鼓勵表現優異處室團隊。
公文統計	將每月公文結案情形製成統計表格，並張貼上網
執行統計	各處室每學期進行工作計畫執行評核，並依完成度給予燈號
資源運用	將校外資源運用情形進行評估，做為日後修正依據
績效管理網站： http://163.21.51.2/team/achievement/	

陸、未來發展

我們不以此為滿足，共同立下盟約，繼續為劍潭的孩子栽種夢想、耕耘希望，我們以打造劍潭成為「全是贏家的學校」自許，未來將繼續以三項具體的領導作為，締造劍潭空前奇蹟。

- 一、 領導團隊齊心合力，發揮卓越執行力，從道德領導出發，凡事以身作則、親力親為。
- 二、 運用轉型領導，發揮專業領導魅力，掌握大原則，下放權責讓全員增能。
- 三、 實施趨勢領導激發行政革新、課程創新，講求績效責任與目標管理。

卓越領導 優質成淵

評審的話

優點及特色

- 一、校長領導理念部份，融入企業經營之精神，行政團隊用心有創意，成果卓越且氣氛愉悅。
- 二、家長及教師滿意度高，多數肯定校長及行政之努力及學校經營的現況。
- 三、教師專業發展方面，規劃主題完整，社群循序發展，前後共成立六大學習社群，成效良好。
- 四、校本課程延續 85 年改制之初的課程規劃，遵循當初之資訊學門、觀光學門與外語學門脈絡，進而調整至今日的職業學程，期整合綜合高中之學術學程與專門學程，建立校本課程特色，值得肯定。
- 五、高瞻計劃與行動研究參與積極，表現傑出，結合未來人才計畫，結合適性輔導，展現綜高之豐富而多元之課程結構。
- 六、整體而言，校長行政領導與教學領導並重，讓成淵成為有品牌優質的綜合高中。

成淵高級中學

臺北市立成淵高級中學

趙雅鈴、張云榮、朱逸華、洪金英、魏道錦、蔡宗淙

團隊介紹

在校長趙雅鈴的領導之下，率領卓越的行政領導團隊（洪金英、魏道錦、蔡宗淙、張云榮、潘瑞根、史美奐主任、朱逸華祕書）、優質的十五個領域教師領導團隊及全校教職員等工作夥伴，結合家長、校友及社區的力量，所有人齊心來共同領導成淵成為首屈一指的百年優質高中。

得獎感言

成淵是一所擁有 115 年歷史的悠久學校，奠基於傳統穩定的基礎，在趙校長的引領下，加入感動與創意的元素，讓校園更多了一分幸福的感覺，四年來學校暨優質學校行政管理、學生學習、校園營造獎項後，再度獲得學校領導向度的殊榮，全校親師生都相當欣喜，也更有成就感與向心力，我們願意承擔更重的教育責任，繼續實踐本校「優質、創意、適性」的綜合高中理念，培養成淵學子成為社會國際中的 pioneers、leaders 及 thinkers，將學校永續推展至 SECOND TO NONE 的境界。



摘要

本校 1897 年創校，是一所擁有百年歷史的學校，歷任校長皆以培育「優質人才」的使命經營校務，學校穩健發展，近年來屢獲臺北市優質學校獎項等，學生入學成績也不斷提升，從 PR88 提升至 92，績效能被看見及認同。

就學校領導而言，須同時兼顧，學生、家長、同仁及學校本身，最主要的做法，還是以學校願景—「優質、創意、適性」為導向，以「賞識孩子、激勵成功」及「創意學校、全人教育」的辦學理念，運用策略領導及轉型領導理念，結合行政專業服務、課程本位發展、教師有效教學和建構人文環境，融合教師會、家長會、學生班聯會等組織力量，運用政府及校內外各項人力、物力資源，逐步形塑優質組織文化，培養人員遠見及洞察力，建立學校特色及提升學生成就表現，來實踐教育使命及機會均等的教育。

成淵的團隊是一個不分彼此，可以互相合作補位，可以嚴肅討論，也可以盡情開玩笑的大家庭，我們真心相信給孩子公平機會、多樣適性選擇可以成就他的學識能力及好的公民品質，所以採用了行政、課程與教學領導的各種有效策略，領導者和大家共享願景及權力，用創意思維去發展多元尊重的環境氛圍。

2009 年獲得教育部優質化高中的肯定、2009 年及 2010 年臺北市教育局優質學校行政管理、學生學習與校園營造的獎勵、2009-2011 年教育部、教育局品德教育與服務學習、友善校園績優學校，2011 年高中校務評鑑全部向度通過，從高中校務評鑑委員的評語：「學校以形塑人文、尊重、多元、自我探索、開放的校園文化；致力實踐臺北市優質學校指標，形塑學校為有願景、有策略、有績效、有人性及有創新的五有學校；提供學生適性發展、潛能發揮的課程；創造豐富多元的教育活動；培養兼具知性與感性的國民；提供優質環境等策略，實現校務發展計畫內容。」可以印證本校真的辦到了「卓越領導、優質成淵」。

關鍵詞：優質學校、學校領導、成淵高中

網址 http://senior.cyhs.tp.edu.tw/study/leadership/school_leadership.pdf

壹、申請書內容

一、基本現況

成淵高中為臺北市第一所公立綜合高中附設國中部，目前全校共有 66 班，高中部 36 班（含體育班 3 班、資訊應用學程 1 班），國中部普通班 30 班及國中部學困班 1 班，校地 29202 平方公尺，高中部教師 87 人，高中部學生人數 1396 人，國中部教師 61 人，國中部學生人數 1039 人，學校師生比為 1 比 16，高中部學生分別來自臺北市、新北市、基隆市及桃園縣，分別占學生整體之 38%、58%、1% 及 3%。圖書館占地 581 坪，設施良好，藏書達四萬多冊，超過標準需求，其他教學設施均能達到設施標準需求，校園環境整潔，動線良好，光線充足，空氣流通。

2007 年 08 月 01 日趙雅鈴校長接棒掌舵，她曾獲得 2006 年教育部校長領導卓越獎，近年在校長卓越的領導之下，引導教師專業發展，完成學校特色課程發展、參與教師專業發展評鑑與推動教學輔導教師、設立英文實驗班與數理菁英班、支持四大體育校隊發展、重視品格教育推展體驗行善活動、開拓學生視野進行國際姊妹校交流、大師講座與國際旅行分享講座、支持學生社團發展及弱勢照護、完成校園綠美化及增設多樣化學習角落、積極開展與校友、社區及家長團體合作關係、重視學校社會形象及績效責任等，迄今國中部年年額滿、高中部入學成績年年提升，在國中生選填高中志願之心目中排行也上升數名，學生表現及學校聲望獲得社區居民的肯定。

二、優質目標

（一）背景分析

115 歲的成淵希望能立足悠久歷史、放眼未來，其過程面臨著許多內部溝通及外部適應的問題。為推動學校永續且卓越發展，建立優質品牌，學校透過「領導理念、領導團隊、領導歷程、領導績效」四個構面切入，分析學校內部的優劣勢及外部的契危機，了解目前的基礎為何，想要什麼發展，從不同的角度去發覺潛藏的機會，再適切規劃策略及行動，從創新校務經營、有效行政服務、創意課程與教學、友善校園環境規劃及良好互動的社區公共關係，來追求成淵優質的發展契機。

本校教育目標的核心價值是機會公平與適性選擇，以學校願景—「優質、創意、適性」為導向，輔以「賞識孩子、激勵成功」及「創意學校、全人教育」的辦學理念，以學生為中心，並同時兼顧家長、同仁及學校本身，提供學生公平的學習機會、多樣的跑班選修課程及發展活動。各處室行政團隊專才專用、適性適所，互相分工也合作，規劃研習提升教師專業，發展特色課程，結合家長與社會資源，並建立友善校園環境，落實績效責任制度。凝聚學校教職員工、家長與學生的向心力，建立學校特色及提升學生成就表現，來實踐教育使命及機會均等的教育。

（二）具體目標



本校透過四個階段的歷程逐步聚焦本方案的四大目標（圖 1）：第一個階段校長透過多次多面向的與學校成員溝通討論，讓大家清楚我們將往何處去，大家可以做出何種貢獻。第二個階段是透過分享經驗和圖像來建立一個共同的理念，運用各項管道向家長說明以協助家長瞭解學校所發展的教育願景與理念以建立共識，進而呈現學校如何配合內外部環境分析結果及教育政策，建立校務發展中長期計畫，使未來的學校更有效率。第三個階段是從互相對話中分享未來的心靈地圖，仔細地評估現在與未來的不同，讓成員瞭解未來的願景為何，鼓勵成員參與的動機。第四個階段為未來的成果以及對達成這些成果的各階段做出明確的定義，為學校新策略建設描繪出明確的圖像，最後聚焦出本方案四大目標：

- （一）運用策略領導，培養洞察力與行動力，激發行政效能。
- （二）持續學習成長，培養創造力與合作力，形塑卓越團隊。
- （三）引領專業社群，邁向系統化與質量化，監控過程品質。
- （四）落實績效檢核，邁向安全化與優質化，提升學校形象。

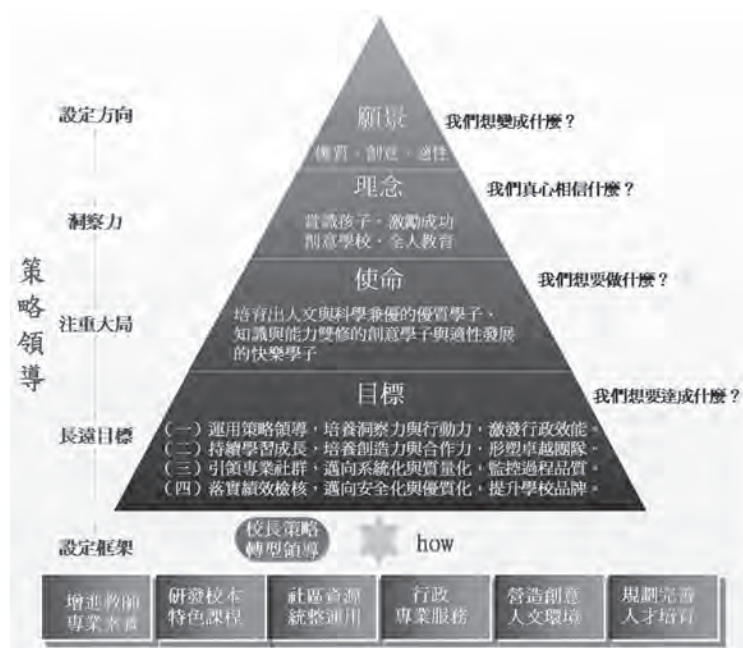


圖 1 成淵高中學校領導發展架構

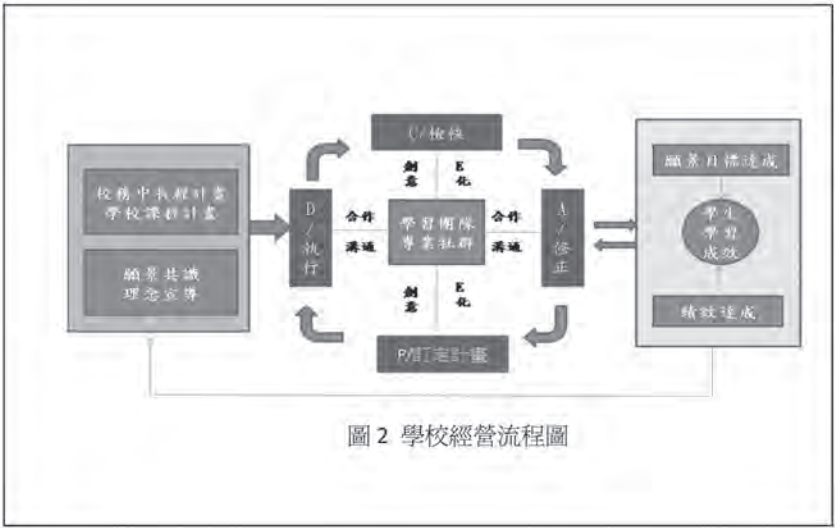
三、具體做法

（一）運用策略領導，培養洞察力與行動力，激發行政效能

各處室依據校務發展計畫，每年訂有處室工作推動計畫及努力目標，能以各項評鑑、比賽的表現為績效依據，為確保本計畫之推展成效及品質，各計畫及活動推展皆採「制度化的管理」策略，強調「Plan(訂定計畫)－Do 執行－Check 檢核－Act 修正」(PDCA)循環歷程，從規劃到執行，均持續評估、省思與調整再行動，以對執行歷程及成效進行全程之品質管理(圖 2)。

校長依據策略領導、轉型領導的理念，以建立願景、魅力影響、個別關懷，信任、鼓舞親師生，

使親師生願意捨棄小我的利益而為大我的利益而努力，夙夜匪懈、群策群力，使得整個學校順利轉型，過程中透過與行政同仁、教師們共享願景，學習型團隊的創意養成，改變心智模式，以專業合作的模式，營造賞識他人、激勵成功的組織氣氛，並運用系統化、e 化的現代管理模式，進行質與量的績效監控，評估是否照顧到每一位學生的機會公平及適性選擇，達成學校卓越發展的目標。



（二）持續學習成長，培養創造力與合作力，型塑卓越團隊

成淵團隊自我期許為「卓越領導團隊」，在共享願景與榮耀下，學校善用 80/15/5 的人力資源運用策略，善用 15% 的人委以重任讓 80% 的人追隨，並容許 5% 的人緩慢成長。將人放在對的位置，用對的方法做對的事，透過以下四個層面，形塑高素質、合作、創意及學習成長的團隊：

1. 透過鼓勵組織成員的進修，不論行政或教師團隊都具有豐富的資歷，並擔任教育部或教育局各類核心工作小組成員，創造行政與教學專業與尊嚴，遴選有豐富的行政經驗者擔任主任，以「想像未來，決策現在」的模式培育行政的洞察力及遠見，並推動學校知識管理與落實自主反思機制形塑高素質團隊。
2. 學校定期舉辦跨處室、跨學科的團隊合作活動，自然發展成正向合作的組織氛圍，並利用多元的會議溝通管道，討論並檢討計畫內容及推動歷程，會議中善用 I' m ok, you' re ok 的溝通模式及世界咖啡桌討論發想模式，加強縱向、橫向溝通及創意交流，增進彼此默契，重要時刻就能立即發揮團隊智力，更從中培養團隊成員有高成就動機，不論行政與教學，團體或個人，皆能主動爭取榮譽，提高學校能見度，型塑合作的團隊成員。
3. 以組織再造理論，設置創意發展處，專職負責學校師生創造力教育推展、創意素養培育、行銷計畫。校長經常閱讀企業經營書籍，向企業界人士請益，並在會議中引領同仁效法企業界精神，創意發想，並公開表揚有特殊及創意優良事蹟之教師感謝狀、餐券等，並思考轉化成學校教育可以精進之作為，有效形塑有創意的團隊氛圍。
4. 除行政利用固定時間輪流進行專題分享外，教學團隊往教師專業社群發展，並在學科公共



空間處規劃設計可以促進創意發想及教學研究的浮流中心，形塑不斷學習成長的機制。寒暑假全校團隊成員舉行國內外行政標竿學習成長計畫、段考下午全校成員成長研習，並與國際菁英高中締結姊妹校、與國科會、大學教授等進行專案合作，導入多元資源，提供師生更寬廣的學習經驗與思維。



圖 3 金融戰略課程研發



圖 4 活力專業的行政團隊



圖 5 有創意的團隊氛圍

(三)引領專業社群，邁向系統化與質量化，監控過程品質

1. 校長透過專業的行政領導，以身作則，並輔以感動他人的策略領導，自己當個示範者，永遠都是自己先做做看，從「賞識孩子，激勵成功」產生的正面能量為出發點；以「增加他人的幸福或減少他人的痛苦」的有效服務模式為施政著力點，營造創新積極的組織氛圍與行動；更透過團體的系統合作，共享願景，從承辦教育局大型活動中培養出通力合作的團隊精神；教學研究會的主題分享、行政業務的主題報告、校長書房免費借閱新書、隨處借還的校園旅行書更形塑方便閱讀、愛好閱讀的風氣；校長總是能結合汲取學術的理論、企業的精神與學校的實務，充分發揮趨勢領導的影響力，掌握教育先機，引領整個團隊能掌握未來教育趨勢。
2. 校長擔任教學的領頭羊，進行專業的課程與教學領導，學校組織有課程發展委員會及各領域教學小組，持續維持課發會全體成員的高出席率，從由下而上、不斷對話溝通，有效推動與管理學校課程發展，落實評鑑；校長與教務主任更高度出席各學科共同時間，深度進行團隊對話與分享，每學期進行至少六次的會議及研習成長課程，並參訪增加專業能力之同級學校單位，帶領教學研究會轉型為專業社群，養成專業分享的習慣；創意發展處推動教師創造力教學計畫，各科以創新的精神，不忘教育本質，設計具獨特的學科特色活動，如國文科的國學星光大道、英文科的性平英語歌唱、數學科的多聯方塊棋及拉密競賽等；老師更透過資訊科技的精進，提升學生的學習參與度與學習成果。
3. 從 97 學年度起參與臺北市教學輔導教師計畫及教師專業發展評鑑計畫，荐送教學績優老師參與證照研習及專題演講、參訪等活動以強化教學輔導教師之能力，並定期邀請所有參與教師進行教學精進對話。校長及主任們善用激勵策略，持續藉由訪談各層面績優老師，並以文字外顯化績優教師的信念、技巧，獎勵教學精進教師並提供教師參考，並優先薦送及贊助教學績優教師赴韓國、新加坡、金門、廈門參加國際學術研討會及交流參訪活動。
4. 學校組織特色課程規劃小組，定期討論學校校本課程及特色課程之發展，學校發展一系列

的跑班選修校本課程（如：生活美學、音樂欣賞、科學實作、化工概論、專題製作等）；富有國際視野的第二外語課程（高一外師入班、大學第二外語學分先修計畫、與大學外語學院進行策略聯盟等）；特色實驗教學（英語實驗班、數理實驗班、專門學程、運動菁英培訓課程）；服務學習課程（如：班級行善課程、全年級校外行善服務課程、社團社區服務課程等），實踐學校多元適性的願景。



圖 6 餐飲概論入門



圖 7 校長獎勵西班牙語演講比賽得獎師生



圖 8 電子學概論跑班選修

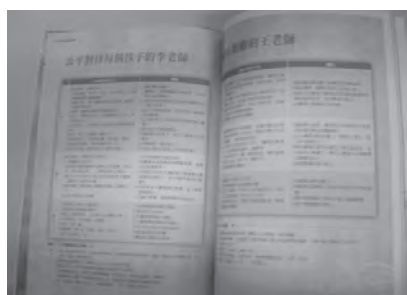


圖 9 向老師請益~出版典範的身影



圖 10 校園旅行書



圖 11 校長領導成員參訪精英學校

5. 學校充實資訊科技設施，推動行政典藏庫（校務章則、各處室網頁及會議記錄專區）、教學數位典藏庫（各科教學研究會網頁、歷屆試題庫、深耕閱讀計畫作品區）、線上作業系統（行政文件交換系統、數位課程平臺系統、圖書館書目查詢資料庫、專科教室及場地借用系統及設備借用維修系統）及 E 化行政管理系統（網路行政公告系統、學生成績系統、跑班選修課程線上選課系統、排課系統、繁星推薦志願選填系統、教師電子信箱、班級幹部電子信箱管理）四面向的 E 化管理，落實學校科技領導，走向現代化，形塑反應靈活的組織型態，並建構創新回饋及即時反應系統（網站公布校長及行政主管之電子信箱、定期召開幹事會議及導師會議、學生自治青年會議等）。
6. 成淵領導團隊重績效管理，由主任擔任績效檢核管理小組，訂定品質管理工作程序、業務標準作業流程及自主管理檢核表格並按月檢核，落實全方位的回饋與品管機制，迅速達成學校目標。各處室隨時進行回饋表統計檢核，校長更進行三次（分 3 年）的校長滿意度調查，以利檢討改進，校長滿意度能達 8 成以上，連任時同意度 8 成以上。行政團隊建立以服務對象需求為導向的服務措施，如創新的入校溫馨業務辦理說明卡、Q&A 系統等，落實優質學校的服務品質。



貳、優質成果

百年成淵透過正確的領導理念、優質專業的團隊執行各項課程與教學活動，從創新校務經營、有效行政服務、創意課程與教學、友善校園環境規劃及良好互動的社區公共關係，皆能以學生為中心，以能力為本位去做思考與規劃，並落實績效檢核，成功提升學校形象達成優質的目標，其優質的成果如下：

(一) 校長運用感動行銷及策略領導的理念，以建立願景、魅力影響、個別關懷，信任、鼓舞親師生，並以增加別人的幸福，減低別人的痛苦為目標，清楚告訴學校伙伴我們將往何處去，大家可以做出何種貢獻，並透過行政創新措施、激勵策略及校長致贈每位同仁生日卡片、參與同仁、教師會及志工團社團活動等，讓組織成員感到貼心與重視，使親師生願意捨棄小我的利益而為大我的利益而努力，使得整學校順利轉型。



圖 12 同仁生日校長親送祝福



圖 13 教育部品德教育績優學校



圖 14 家長會贊助教師節歡慶餐會

(二) 建構各類型卓越團隊，落實全方位的領導，型塑正向榮譽氛圍

團隊成員有高成就動機，不論行政、教學或家長，團體或個人，皆主動爭取榮譽，近幾年陸續榮獲各項優質榮譽，增加學校能見度，並提升學校社會形象及家長社區滿意度，傳播媒體都能正向報導本校消息，98 及 100 學年度獲得學校行銷獎。其各層面領導特色如下：

1. 行政領導

以「想像未來，決策現在」的模式培育行政的洞察力及遠見，激發行政效能，行政團隊具有豐富的資歷，除擔任教育部或教育局各類核心工作小組成員外，分別榮獲校長領導卓越獎、特殊優良教師、優秀學務、輔導、圖書館績優人員等榮譽。各處室落實各項政策及策略推動，每年訂定工作推動計畫及努力目標，採「制度化的管理」策略，能以各項評鑑、比賽的表現為績效依據，確保計畫之推展成效及品質。

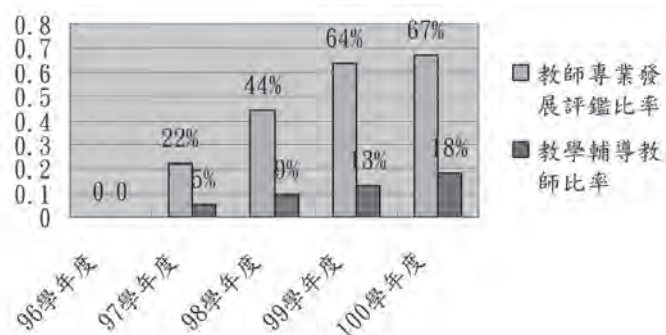
2. 教師領導

教師著重專業發展與成長，目前超越 80% 教師已加入教師專業發展評鑑計畫，教師成員不斷進修，學校寒暑假舉行國內外行政標竿學習成長計畫，目前教學團隊已自發性發展 8 個教師專業社群，形塑不斷學習成長的機制，除學科學習社群外，並跨處室跨科發展出主題式學習型組織（如品德教育、生涯輔導、班級經營、創新課程），成功發展 PLC 的

歷程。

校長及主任們持續「向老師請益」，藉由邀請各層面績優老師喝咖啡，並彙編成「典範的身影」一書，激勵教職員生之士氣，形塑出學習組織文化氛圍。這三年這些典範教師主動參加教學輔導教師制度的人數及全校教師主動參與教師專業發展評鑑的人數皆快速成長，成果顯著，教師參與行動研究、教學卓越獎、創新教學等得獎人次逐年提升，100年度從學生及家長對學校經營、課程與教學的滿意度調查，平均有八成以上的滿意度。

表 1 教師專業發展評鑑與教學輔導教師拿到證書比率



3. 家長領導

學校與家長會及社區維持良好互動關係，建立家長聯絡網站，邀請家長參與校內各項委員會組織及會議，共同決策學校政策，建立夥伴家長的關係，志工團已成立 12 年，現有 74 位志工協助校務推展，共同關心學校發展。並辦理志工團成長課程、家長讀書會、家長成長團體、家長認輔志工培訓、專題講座，培養學習型家庭組織。

4. 學生領導

學校設有班聯會、社聯會、衛生糾察及交通隊等學生自治組織，另為培養學生自治能力，常設青年會議，充分提供學生表達意見及學習公民素養之場域。另致力推展服務學習，學生外師內化，主動從個人擴展到以社團、班級進行社會服務推動 1 人 1 服務、1 班 1 服務、1 社 1 服務，每年學生服務超過 12,000 小時，成功培育學生具有社會公民責任。

(三) 引領專業社群，推動校本特色課程，成功做為師生展現優質與創意的舞台。

1. 校長高度出席每場教學研究會，積極分享專業教學經驗與新知；成立學校特色課程規劃小組，定期討論學校校本課程及特色課程之發展，鼓勵各學科自主討論特色活動，行政全力支持；推動多元且跨學程的彈性跑班選修校本課程及國際視野的第二外語系列課程，如創意思考、美學設計、科學實作、基本電學化工、高一各班英語外師入班教學、大學第二外語學分先修計畫；並推動英語、數理、專門學程及運動菁英特色實驗教學。
2. 積極申請教育部高中優質化專案、高瞻計畫、未來想像創意人才培育計畫、國科會互動式創新金融教育課程之研發等專案經費，三年來總額爭取超過 1200 萬的補助經費，建構教師發展課程之能力。
3. 在校長室成立「校長書房」，有豐富的新書免費借閱及贈送師生，有效創造教師閱讀與分享的氛圍，形塑學習型組織。在校內旅行的「校園旅行書」的設計，不限借還時間及地點，更是形塑全校主動分享知識的學習風氣。

(四) 有效提升學生的學習表現



學校領導的所有措施最終成果展現在學生的學習成就表現，本校近幾年高中部學生在學科能力測驗及升學錄取率（表 2）皆有明顯提升，也成功建立學校優質品牌形象，從近幾年新生入學基測 PR 值逐年提高，國中部學生基測成績升公立高中職從 50% 提升至 57%，可見家長對成淵辦學績效的高度肯定。

表 2：應屆畢業生學測成績及升學大學情況表

入大學學年度		97	98	99	100
學測	達全國頂標比率	9%	6%	7%	8%
	達全國均標比率	77%	74%	80%	89%
升國立大學比率		39.48%	41.76%	44.34%	44.32%

（五）重視學生照顧與發展，營造良性的社區關係，讓愛與創意充滿校園

1. 成淵設置常設性的愛心超商及愛心大使可移動的愛心攤車，由校內師生捐獻物品進行義賣，24 小時不打烊，培養學生愛物惜物及誠實的品德觀。所得捐入學校仁愛基金，幫助校內有急需的弱勢學生，讓愛心可以不斷延續。
2. 學校透過花小錢玩大創意，將傳統的校園經由創意改造，讓校園環境設施更符合師生所需，更具生命力，高達 91% 師生持正向看法，100 學年度問卷統計：67% 學生覺得學校有充實的設備與良好的學習環境，94% 教師覺得學校設備能滿足學習需求。並榮獲 98 學年度優質學校「校園營造」獎項。
3. 社區、家長與校友持續提供學生支持，提供三十幾種獎學金，校友甚至捐獻一千萬成立校友獎學金基金會、義診、捐贈教學設備、捐贈成立蚊子博物館等，顯示畢業校友對學校的高度向心力與愛。



圖 15 愛心商店開幕剪綵



圖 16 表揚傑出校友捐贈生活昆蟲館



圖 17 愛心天使推愛心攤車義賣



圖 18 社團至社區環保宣教



圖 19 家長教授協助大學模擬面試



圖 20 扶輪社捐贈本校獎助學金

貳、申請書特色

一、理念特色

成淵的團隊是一個不分彼此，可以互相合作補位，可以嚴肅討論，也可以盡情開玩笑的大家庭，我們真心相信給孩子公平機會、多樣適性選擇可以成就他的學識能力及好的公民品質，我們更有明確、正確的理念、目標與計畫，引導我們迅速的往對的方向發展。

二、過程特色

我們採用了行政、課程與教學領導等全面性的各種有效策略，領導者和大家共享願景及權力，用感動、創意思維去發展多元尊重的環境氛圍，並透過完善成功的溝通、激勵及績效管理，訂定品質管理工作程序，落實全方位的回饋與品管機制。

三、結果特色

這四年來本校在以「賞識孩子、激勵成功」的教育理念下，執行新世紀人才培育計畫得成果斐然，成功開發學生多元智能，多元化學習促進學生多元優質表現，讓天賦自由。學生參加校外競賽及學習成就，表現亮眼。學校組織成員滿意度甚高，成員向心力強，學校校譽及社會形象佳。99年高中校務評鑑外部委員給予極高的肯定：高中校務評鑑委員的評語：「學校以形塑人文、尊重、多元、自我探索、開放的校園文化；致力實踐臺北市優質學校指標，形塑學校為有願景、有策略、有績效、有人性及有創新的五有學校；提供學生適性發展、潛能發揮的課程；創造豐富多元的教育活動；培養兼具知性與感性的國民；提供優質環境等策略，實現校務發展計畫內容。」可以印證本校真的辦到了「卓越領導、優質成淵」。

參、未來發展

一、現有方案持續精進，達成更優質的願景目標

本方案能獲得優質學校獎項肯定，表示成淵高中學校領導的理念、做法是正確的，成果是受到認同與肯定的，我們會繼續朝這個方向，秉持「機會均等、適性選擇」的教育核心價值，以學習型組織繼續蛻變，精進各項領導理念與做法，以實現百年名校的最高理想目標。

二、成功經驗的傳承及分享

我們很感謝前一屆輔導學校的經驗傳承，讓我們有機會與大家分享本校四年來的努力與成功的經驗，我們除了繼續彙整計畫的成果建置於網站外，也樂於與各所學校分享我們的成功經驗。



圖 21 主題式廁所大變身



圖 22 創意親近的校史室



圖 23 圖書館現代感設計風格

從谷底爬升 再現風華 ～深耕一畝教育福田

評審的話

優點及特色：

- 一、行政團隊向心力強，努力突破困境，締造校務發展嶄新的一頁。
- 二、教學創新，增設特色班、科，多元培育學生，成果豐碩。
- 三、校長辦學用心，並重視績效領導，深獲家長肯定。
- 四、教師專業發展實施已第3年，學校授課老師於100學年度至101學年度，近100%取得初階人員證書資格。於99-100學年度上學期計成立15個社群，並於100學年度上學期末校務會議發表。另於100學年度下學期至101學年度（1年半）為止，成立21個，成效良好。
- 五、專業學習社群歷經線上課程→實體課程→自評、他評→教學檔案之歷程。教師利用教研會及共同領域時間，從老師間同儕學習到應用在教學現場，推行動研究乃其目標。97學年度已取得初階人員證書計有38人；98學年度已取得初階人員證書計有40人。100學年度上學期136人完成實體課程。100學年度下學期-101學年度：繼續完成自評及他評人數計54人。整體而言，該校社群及教專持續精進與成長。

臺北市私立景文高級中學

許勝哲 郭素華 江朝貴 張崑堯 孫光中 陳柱政

團隊介紹

景文團隊在目標管理及激勵領導的引領下，已認知體悟到學校領導是一種責任的承擔和成果喜悅的分享。本方案由許勝哲校長擔任召集人，郭素華秘書主筆，江朝貴主任、張崑堯主任、孫光中主任、陳柱政主任協助撰寫，及結合行政團隊的資料彙整、影片製作共同完成，為景文風華再現，留下見證。

得獎感言

許勝哲校長以「有類有教、因材施教」的教育理念，要給每個孩子機會和舞台，重拾學生的信心；以「多元發展、學習快樂、永續經營」的辦學方針形塑優質學校品牌，打造「願景有共識、榮耀同分享」的經營藍圖。經過 5 年努力，不僅是師生對外參賽榮譽榜人數激增，在招生人數上亦年年額滿，入學成績也每年提高，普獲家長及社區人士支持和肯定。因此在許校長領導下，團隊繼 100 年度榮獲臺北市學生學習優質學校後，決定再度參加「學校領導」的評選。景文團隊在每一階段總以同心協力、全力以赴的態度迎接初審、複審、決審的任務。獲知通過決審時，那份興奮雀躍心情實難以言喻。感謝評審委員的肯定，讓景文從谷底爬升再現風華的時刻，適時給了我們一劑強心針；在我們努力深耕這畝教育福田的路上，增添了一份動力。更感謝景文團隊的投入，我們將繼續抱持熱忱、專業、創新的精神往前邁進。



摘要

景文中學雖於 89 年發生張萬利董事長個人財務危機，學校受到牽連，聲譽受損，學生大量流失，學生素質驟降；教職員同仁背負 4 億債務，投訴無門。90 年教育局解散董事會，成立管理委員會接管學校，但悲憤下轉化的力量卻使我們像浴火鳳凰，於熱焰中重生。

95 年許勝哲校長接掌校務後，運用激勵管理及目標管理模式，以「有類有教、因材施教」的教育理念，要給每個孩子機會和舞台，重拾學生的信心；以「多元發展、學習快樂、永續經營」的辦學方針形塑優質學校品牌，打造「願景有共識、榮耀同分享」的經營藍圖。經過 5 年努力，健全行政團隊和績效管理，推動教師專業成長和教師專業社群活動，提升學生學習信心和學習績效，普獲家長會及社區人士支持和肯定。景文中學印證了領導理論在學校情境的實現，也見證了傳統私立學校的績效取向和公立學校多元尊重取向的融合，經歷了風雨飄搖，從谷底爬升，我們願秉持對每位學生的承諾，深耕每一畝教育福田。

關鍵詞：優質學校、學校領導、景文高中

網址：<http://www.jwsh.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一)設校歷史

民國 51 年 奉准成立「臺北縣私立指南初級中學」。

民國 59 年 董事會改組，奉准啓用新校名為「臺北市私立景文中學」。

民國 69 年 董事會改組，由張萬利先生膺任董事長，捐資修整校舍。

民國 90 年 臺北市政府教育局成立管理委員會接管董事會。

民國 92 年 由臺師大理學院院長、龍華科大校長施河教授繼任董事長。

民國 96 年 與優劇團合作開辦「景文高中優人表演藝術班」。

民國 98 年 增設高職部應用外語科(英文組)2 班。

民國 99 年 增設高職部多媒體設計科 2 班。

(二)社區環境

1. 景文位於臺北市人文薈萃、依山傍水的文山文教區，擁有豐富自然生態及人文資源。除有青翠連綿的貓空，可供踏青、品茗外，又緊臨政治大學、戲曲學院、市立動物園、永安藝文館「表演 36 房」、市圖木柵分館、文山運動中心，可提供多元校外教學資源，學風鼎盛，居民生活水準高。
2. 文山區出生率低、人口數少、生源少，而學校密度之高卻為北市之冠。景文屬私立學校，學生來自大臺北地區，在少子化衝擊下，為避免減班壓力，私校唯有辦出特色，才能獲得口碑。

(三)學校規模

高中 24 班、高職 43 班、國中 10 班及優人表演藝術班 3 班，合計 77 班。

學生總計 3324 人。教師(含校長)147 人，全校教職員工共 201 人。

二、優質目標

(一)背景分析

景文創立於民國 51 年，辦學口碑良好，學生最多時曾達七千餘人，當時校園人才濟濟，菁英群集，可謂盛況空前。惜於 89 年發生張萬利董事長個人財務危機，學校受到牽連，聲譽受損，學生大量流失，學生素質驟降；教職員同仁背負 4 億債務，投訴無門。民國 90 年教育局解散董事會，成立管理委員會接管學校，但悲憤下轉化的力量卻使我們像浴火鳳凰，於熱焰中重生。

正當校務發展逐步邁向坦途之際，私立學校辦學環境卻面臨急遽變化，公立高中大量增設，吸走大部分優秀學生；少子化狂潮，生源快速減少。在這雙重因素衝擊下，學校經營日益困難，但危機有時就是轉機，因此全體夥伴不再墨守成規，故步自封，大家腳踏實地，一步一腳印地朝願景目標前進，開展出嶄新的經營發展條件。



(二) 具體目標

為尋求學校能永續發展，我們隨著時代的變遷、社會結構的改變及教育政策的推動，進行 S（優勢）、W（劣勢）、O（機會）、T（威脅）的分析，訂出學校發展的八大具體目標及實施內容：

具體目標	實施內容
1. 強化行政團隊，e 化管理檢核，增進行政品質效能。	- 人力精簡調整 - 任務分工合作 - 人力在職訓練 - 領導經驗傳承
2. 充實專業知能，掌握教學歷程，增能教師創新教學。	- 教師專業評鑑 - 教師在職進修 - 教師社群發展 - 新進教師講習 - 教學觀摩演示 - 善用大學資源
3. 改善校園設施，營造安全環境，老屋新妝增添氣象。	- 爭取補助款項 - 充實教學設備 - 改善全校照明 - 建構人文環境 - 建立安全網絡
4. 學生多元發展，培育個別專長，菁英計畫展現績效。	- 推動菁英培訓 - 廁所美化綠化 - 社團多采多姿 - 多元競賽活動 - 學術成果展覽
5. 家長正向參與，提供堅強後盾，形塑良善夥伴關係。	- 推薦杏壇芬芳 - 積極參與校務 - 支援人力物力 - 清寒急難專款
6. 建立和諧校園，激勵工作士氣，溫馨關懷重視人文。	- 辦理員工旅遊 - 喜慶親赴祝賀 - 喪病弔唁慰問 - 歲末尾牙摸彩 - 建言即時回饋 - 提高績效獎金
7. 善用社區資源，協助社區服務，口碑頻傳名揚聲譽。	- 推動社區服務 - 辦理服務學習 - 招生行銷活動
8. 重視適性發展，關懷學生差異，突破傳統創立新機。	- 成立「優人表演藝術班」 - 辦理「非學校型態實驗教育計畫」

三、具體做法

(一) 實施內容

1. 重塑努力目標，掌握落實前瞻性教育方針：

(1) 景文目標管理的基本架構圖，如右圖：

(2) 教育理念具體明確：

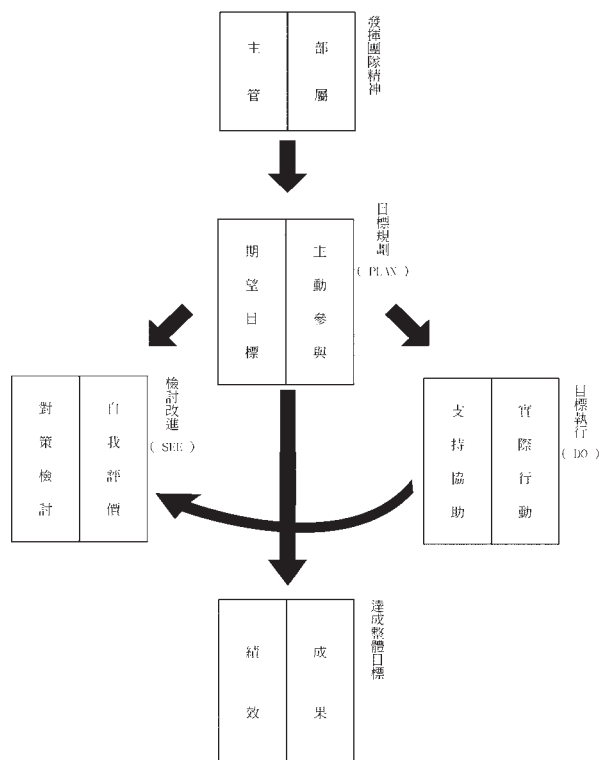
許校長接掌校務後，提出「有類有教、因材施教」的教育理念，以「多元發展、學習快樂、永續經營」的辦學方針形塑優質學校品牌，期望每位學生在其學習歷程中，都能找到自己的機會和舞台。

2. 建構高素質、健全、合作的領導團隊：

(1) 透過推薦或意願調查表，及長期觀察

和績效考核，遴聘合適人才，擔任各

處室組長、主任。



景文目標管理的基本架構圖

（資料來源：摘自學校經營與管理。蔡培村主編。麗文文化公司出版）



校長榮獲特殊優良教師校長類

- (2) 訂定「職員職務輪調實施要點」，增進行政人員職務歷練及適才適所，提昇工作滿意度。
 - (3) 引進公立學校經驗的主任和專任、兼任教師，相互激盪及經驗交流，整合公立與私立學校的優點，達到相乘效果。
 - (4) 景文團隊始終秉持「全體總動員，相互來支援」及「73原則」— 7分是自己業務，3分是支援團體服務信念，故承辦各項活動，總能獲得許多好評。
3. 訂定創意績效鼓勵措施，激勵團隊創新表現：
- (1) 95年起，每年編列預算110萬元，設立「菁英培訓」團隊，培養對自然科學、藝文、語文、資訊、運動競技、技能競賽有潛能學生，以發展其專長智能，提升學生學習成效，成立以來，績效卓著，佳績年年創新高。
 - (2) 96年與優劇團合作成立全國首創「景文優人表演藝術班」，培育國際藝術殿堂的表演人才，整合音樂、舞蹈、武術、靜心、與擊鼓，在「內在的靜定」與身體的律動中，達到內外動靜合一。
 - (3) 99學年度起奉准辦理「非學校型態實驗教育試辦計畫」，受理在家自行教育學生申請入學，開創體制內與體制外教育合作的場域。
 - (4) 推展高職123證照及「證照王」制度，鼓勵學生取得多方位專業證照能力。
 - (5) 因應科技進步及產業需要，開發創新創意專題課程，工科領域：軟溼電路科學、電子藝術；商科領域：商的課·巴萊、那年我們一起商的課。
 - (6) 訂定「教師指導學生暨師生參加校



超級證照王曾繁禹同學擁有56張證照榮獲教育部技職之光



外競賽獎勵金發放要點」，鼓勵師生勇於表現。

- (7) 校長利用處務會議或餐會時間與行政團隊對話，進行工作檢討與重點報告，凡有良好成效及創新做法團隊，則予以獎勵，或發「綠單」優良表現通知單或發獎勵金（應改善者則發紅單），促進團隊成員積極呈現創新表現。

4. 推展學習型組織，持續提升團隊專業成長：

- (1) 近年來實施「職員職務輪調」及「學生學習回饋調查」，不僅提升教學、服務品質，也提升了工作滿意度。
- (2) 鼓勵教師持續進修學習，除在職進修學位外，並利用開學前、段考下午及領域共同不排課時間，辦理全校性教師研習，除教學切磋外，參加研習者須撰寫研習報告，並在教學研究會心得分享，提升教師專業知能。

5. 發展專業的課程與教學領導：

- (1) 教師專業知能增進，不僅可提升教學品質，亦攸關學生學習成效的保證。在研習進修中，除專業提升外，亦有機會增強其領導能力，當負責推動校務工作或擔任行政職務時，則能發揮所長，所以校長常勉勵全體同仁：看待或處理事件，須將自己定位高一層思量，如此，事情之處理將更圓融。基於此，學校對於同仁申請進修，均持鼓勵與樂觀其成的態度。
- (2) 各領域成立專業社群，進行專題研討及經驗分享，並敦請臺北市立教育大學丁一顧教授、明倫高中王文珠校長擔任講座顧問，提供專業指導。
- (3) 積極發展國中、高中職友校橫向互惠的夥伴關係，並拓展 12 所大學、科技校院上下垂直的策略聯盟，促進課程及教學的多元化。

6. 建置反應靈活的組織型塑及監控與後設的管理機能：

- (1) 建置行政資源平台，舉凡學生基本資料、德育表現、缺曠資料、異動紀錄、獎懲明細、歷年成績、班級課表、重補修選課、社團選課、電腦報修、福利社消費查詢、圖書線上查詢等皆上網，親師生均能參與、互動。
- (2) 設置教學平台，教師須建置個人網頁，內容如：教材、學習單等，除與他人共享外，並可透過教室內的多媒體設備上課，利用網路取得教材。
- (3) 使用教學部落格（Blog），有效回饋學生學習問題。學生可透過此機制反應學習問題的管道，以利教師即時回饋解決學生問題，增進師生互動。



國文教師社群活動



教師教學檔案觀摩

- (4) 訂定標準作業流程（SOP）與專案管控。行政 e 化為本校特色之一，舉凡各項行政規章之研議、編修、公告，皆利用 e 化平台提升管理效能，並針對各項業務訂定 SOP（標準作業流程），將行政業務標準化、系統化。
- (5) 運用流程管理，持續改進學校工作成效。凡學校欲修訂或新擬訂的要點、計畫或活動，皆於行政會議中以「提案」方式提出討論，通過後另簽案陳核，以確保溝通順暢、處室密切合作。行政會議書面資料除各行政單位業務報告外，另明列「上次會議決議事項及董事長、校長指示事項執行情形」，各單位於會議中就事項的計畫、執行、檢討提出說明、回應及改進。計畫結束後利用學校網站、全校性集會報告成果。運用 G（Goal）— P（Plan）— D（Do action）— C（Check）— I（Improve）流程循環、持續改進學校發展的工作成效。

7. 妥善整合、有效運用人力、物力及經費資源：

- (1) 私立學校經費來源有限，秉持「取之於學生，用之於學生」的精神，建立「內部控制制度」，做不定期現金及財務查核，以確保財務健全發展。
- (2) 學校與教師會、家長會維持良好互動關係
- A. 校長及領導團隊都是教師會會員，常參與教師會舉辦的活動。教師會主動推薦協助李忻玲老師榮獲北市教師會第九屆「Special 教師獎」，教師會更榮獲臺北市教師會第七屆 Energy 教師會獎。
 - B. 本校家長會組織健全，家長會不僅出錢出力支援學校運作各項校務，舉凡學校辦理的活動，都能得到家長會全力支持，家長會王臻睿會長更榮獲 100 年杏壇芬芳表揚。
- (3) 學校與社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌
- A. 開放學校場地教室供社區團體借用，分享學校資源。
 - B. 認養學校對面恒光公園，安排環保義工定時清理、維護公園環境整潔，提供居民一個乾淨的活動場所。
 - C. 校長、主管拜訪里長、社區商家、人士、分局、派出所等，建立良好互動。
 - D. 善用社區資源，如：使用恒光公園寬闊場地、景美溪的籃球場、羽球場、直排輪場地、自行車道等，延伸體育活動空間與社團活動場地。
 - E. 積極參與社區活動，如：文山區踩街、鄰近國中、小及附近鄰里的彩繪圍牆活動、與博嘉國小「樟樹下的藝文饗宴」等，頗獲肯定。
 - F. 協助社區成長活動，如：辦理「家長成長系列講座」，提供家長、里民參加；參與里辦公室、社區機關所辦理的藝文活動；甚獲好評。
- (4) 營造安全無礙的校園環境
- A. 與專業保全公司簽約，執行夜間及假日校園安全防護工作。
 - B. 校園各大樓樓梯間及各樓層走廊，裝設攝影機共 144 部、數位錄影機 8 台，讓校園安全



安全校園環境教官 24 小時監控



無死角。

- C. 結合本校家長會、警政機關、醫療機構、木新里辦公室及民間組織，建立學校安全緊急事件聯絡網。
- D. 加強本校學生校外生活安全輔導及巡視計畫，配合校外會執行春風專案、校外聯巡等勤務。

(二) 創新作法

1. 建立學校行銷策略，人人都是行銷高手

- (1) 啦啦隊、熱舞隊、武術隊等學生團隊前往各國中參加校慶表演，增加學校曝光度及展現學生才華。
- (2) 增設高額入學、在校及畢業三種績優獎學金，鼓勵清寒學生就讀本校，每年發放金額達 1200 萬以上。
- (3) 學校前後門外牆展示師生對外競賽優勝榮譽榜，並於電子看板連續播放，讓家長及學生隨時了解學校的進步和努力。
- (4) 校長及同仁車輛黏貼學校訊息，以流動宣傳方式增加社區人士對學校了解。
- (5) 校長主動拜訪社區里長、商家，邀請擔任學校顧問，是學校最佳代言人。

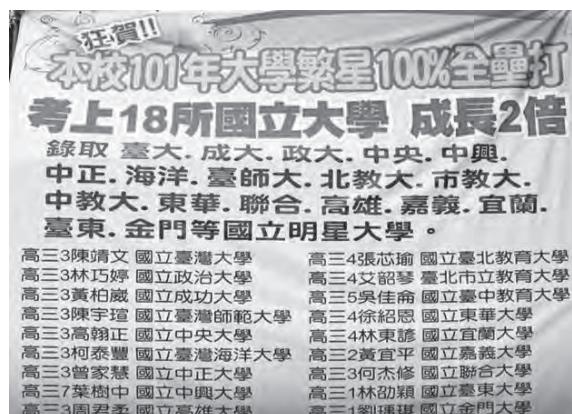
2. 設置特色班，帶給每個孩子機會和舞台

- (1) 全國首創「優人表演藝術班」，培育走向國際舞台的藝術表演人才。
- (2) 99 學年度教育局核定本校進行「非學校型態實驗教育試辦計畫」，受理在家自行教育學生申請入學。

3. 推動菁英培訓計畫，激發學生潛能，頗有績效

每年編列 110 萬元經費，對有熱忱、肯付出的教師，給予肯定與鼓勵。培訓團隊逐年增加：97 學年度 5 項、98 學年度 6 項、99 學年度 14 項、100 學年度 17 項，對外競賽獲獎連連。

4. 與教師會及家長會建立和諧友善關係，形成堅強鐵三角



繁星升學成績亮眼



校長及老師座車是最佳流動招生廣告

- (1) 教師會成員幾乎是學校的團隊成員（包含職員工在內），所以教師會成為行政團隊的助力，每個月舉辦員工戶外活動，增進同仁情誼，並且大力協助推動教師專業成長，使得校務順利推展。
- (2) 主動協助家長會成立及推動會務，邀請委員參加學校 17 項委員會，讓家長了解學校各種業務，進而支持及贊助人力物力。
- (3) 本校有國中、高中、高職三部，各部均派副會長參加臺北市家長聯合會當選理事，讓各校家長會了解本校的概況及特色，行銷景文。
- (4) 家長會會長在孩子畢業後仍熱心公益，成榮譽會長；熱心家長委員家長會聘為顧問，不僅出錢出力，亦提供家長會後勤支援，持續協助推動校務。

四、優質成果

（一）目標達成

1. 鼓勵教師研習進修，充實專業知能

- (1) 針對教師需求，規劃研習進修，精進教師專業能力，除參加校外研習，校內亦經常利用開學前、段考下午或領域共同不排課時間舉辦相關研習，出席率達 98%。每位教師每學年度約有 40 小時以上的研習時數。
- (2) 本校教師共 147 人（另代理教師 11 人），碩士學位 53 人，具第二專長計 53 人，教師素質優。

2. 學生多元發展，培育個別專長，菁英計畫展現績效

- (1) 營造景文成為「培養多元才能的搖籃和舞台」，一直是「景文人」的願景。故訂定「教師指導學生暨師生參加校外競賽獎勵金發放要點」和「菁英培訓計畫實施要點」，共同推動「把每一個孩子帶上來」的信念。四年來共有 668 人次得獎，這是最好的肯定。
- (2) 推動菁英培訓計畫，激發學生潛能，績效如下：

- A. 生物菁英培訓獲「北市第 43 屆中小學科展」高中組生物類優等、創意獎。
- B. 國中部動力機械菁英培訓獲「2011 全國少科技競賽」四項全能賽國中銅牌、三人賽國中組銅牌。
- C. 工業類職種菁英計畫獲「全國工業類技藝競賽 - 電腦修護職種」優勝。
- D. 商業類職種菁英計畫獲「全國商業類技藝競賽」-「文書處理、職場英文



榮獲 2008 臺灣學校網界博覽會設計大賽金獎師生赴總統府接受表揚



職種」金手獎、「會計資訊、商業簡報、商業廣告職種」優勝。

E. 舞臺表演藝術菁英班獲「臺北市高中職環保行動劇」優勝、「教育部生命教育戲劇競賽」全國第 3 名。

F. 嘻哈熱舞菁英培訓獲「全國中等學校租稅街舞比賽」全國總決賽優勝。

G. 競技啦啦菁英培訓獲「2010 全國啦啦隊錦標賽」高中混合乙組冠軍。

H. 武術菁英培訓獲「臺北武術節全球華人傳統武術交流大賽」男子組其他拳術組金獎、「世界運動會運動公園活動 -- 太極拳表演賽」推手男子組第 1 名、「臺北市教育杯中小學武術錦標賽」高中組武術總錦標第 1 名。



商業類技能競賽成績亮麗

3. 訂定獎金制度，激勵工作士氣

(1) 年終獎金績效化：逐年降低年終獎金，提高績效獎金，並由董事會視校務進步情形，核定獎金額度。

(2) 發放招生獎金、升學績效獎金、指導對外競賽獎金、績優家庭聯絡簿評閱獎金、菁英培訓獎金等，激勵對學校有貢獻的同仁。

4. 善用社區資源，協助社區服務，口碑頻傳名揚聲譽

(1) 本校優人神鼓、樂旗隊、競技啦啦隊、武術菁英隊、舞臺表演菁英隊、熱舞社等團隊，於政府重大活動慶典、社區藝文體育活動、國中小校慶活動廣受邀約，出席表演，佳評如潮。

(2) 聘任鄰近木新、木柵、樟腳、忠順等里長為學校顧問，提供建言協助招生。

(3) 校長親自拜訪鄰近社區友善商家、人士，建立敦親睦鄰。

(4) 學校校慶及重大活動請轄區派出所協助維安及交管。

(5) 本校與優劇團合作成立「優人表演藝術班」，培育國際藝術殿堂表演人才，每天半天至表演 36 房學習術科，並聘兼近 20 位學有專精的藝術表演師資。

(6) 借用博嘉運動公園游泳池，進行游泳教學和檢測。

(7) 借用國立藝術教育館、文山區公所禮堂舉辦優人表演藝術班公演並邀社區民眾免費觀賞。

(8) 恒光公園籃球場及景美溪旁籃球場、羽球場、直排輪場地，由本校認養使用。

(二) 創新成果

1. 學生多元化學習，從語文、科展、資訊到體育、美術、音樂、戲劇等，獲獎成績斐然，佳作以上獲獎項次：97 學年度 55 項次、98 學年度 117 項次、99 學年度 143 項次、100 學年度第一學期 202 項次，詳細獲獎資料請參考景文高中網站 <http://www.jwsh.tp.edu.tw>。

2. 領域社群協助教師專業成長，精進教學：推動教師專業發展評鑑，敦聘學者專家指導，

提升精進教學。97 學年度起參加教育部的試辦教師專業發展評鑑活動，57 位教師參加；98 學年度 53 人參加，全校合格教師參加人數比率超過 80%；99 學年度辦理教師專業學習社群，共分 15 組，並於校務會議成果發表。

貳、申請書特色

一、理念特色

(一)浴火鳳凰的啟示—目標管理

景文在民國 89 年遭逢鉅變後，全體同仁渴望穩定、有未來的工作環境，而重拾人心的最好方法和引領人心的最佳途徑是重塑努力的目標，於是彼得·克拉克（Peter F. Drucker）大師的目標管理，深深影響著本校的運作：從員工必須有工作動機到員工的報酬必須基於績效；進而體悟到目標是管理的重點所在，對管理教育必須加以規劃，並將目標轉換成實際的行動，如此學校才能像浴火鳳凰，於熱焰中重生。

(二)教育理念具體明確

在許校長以「學生為中心，學校永續經營」的使命期許下，景文以「多元發展、學習快樂、永續經營」的辦學方針形塑優質學校品牌，期望每位學生在其學習歷程中，都能找到自己的機會和舞台。

二、過程特色

- (一)藉由各種溝通管道和會議凝聚共識，讓全體教職員工積極參與校務的推動，一起為學校的永續經營而努力，從中增進了彼此間的互動和情感的交流。
- (二)定期或不定期安排多元性的研習活動，從試辦教師專業發展評鑑到辦理教師專業社群，不僅全校教師參加教學檔案展覽，並利用校務會議辦理社群成果發表，提升了教師專業知能。
- (三)訂定標準作業流程（SOP）與專案控管，將行政業務標準化、系統化。

三、結果特色

- (一)學生重拾信心勇於參加校內、外各項活動及競賽，在各個領域展現出多元能力，成績優異。
- (二)教師的專業素養，透過教學觀摩、教學視導、多元研習、教學檔案觀摩等專業傳承，培養出：把班帶好、把書教好、培訓菁英的優質教師。

參、未來發展

景文在目標管理及激勵領導的引領下，全體教職員工皆已認知體悟到學校領導是一種責任的承擔和成果喜悅的分享，目前學校已形成主動參與與成人之美的文化，所以浴火重生的我們將致力於以「學生」為主體的傳承，我們有信心妥善照顧好每一個孩子，並給予找回信心的機會及表現舞台，因為有優質的學生，才有優質的學校。