



臺北市立南港高級中學

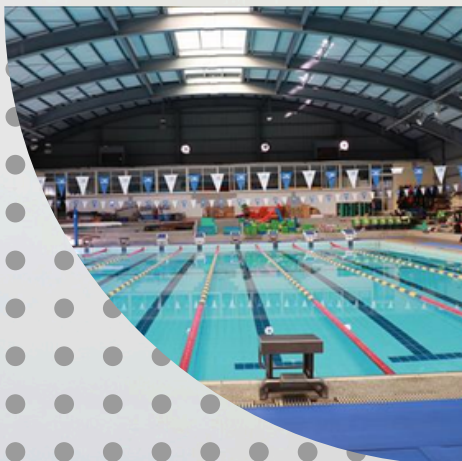
學校經營計劃書

黃郁博

景美女中
總務主任

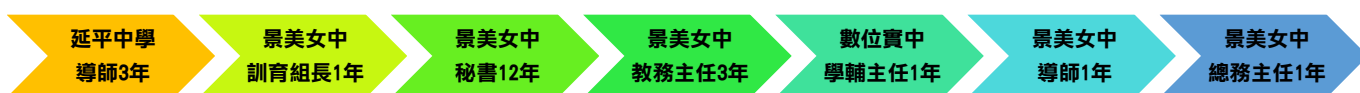
GET STARTED

預測未來最好的方法就是去創造未來



壹、個人經歷與過去服務績效

細數自己 22 年教學年資，其中包含 18 年行政歷練及 4 年導師工作。個人依據行政角色扮演與轉換，可分為五個階段：學務處學生活動組(訓育組)組長 1 年、秘書 12 年、教務主任 3 年、借調臺北市數位實驗高中學輔主任 1 年以及總務主任 1 年(現職)。底下將以上述五種角色轉換的時間軸，再歸納從「專業成長與服務熱忱」、「行政合作與公共關係」、「對社會之影響度」與「行政與教學領導」四點，總整 18 年的行政經歷與心得。



一、專業成長與服務熱忱：

民國 95 年通過教師甄選進入景美女中，第一年即受聘擔任學務處學生活動組組長(訓育組長)。在此之前皆未有學校行政工作的經歷。第一年既是新進教師，又兼任行政工作，雖然感覺有種種的陌生、擔憂逼迫而來，然而卻也在景美女中的行政團隊裏，感受與享受「在專業中分工，在價值上合作」的工作愉悅。當年擔任學生活動組長，除立即上手學校大小例行活動與學生社團管理的工作外，也接手承辦兩項局端任務：(1)95 年度「臺北市-新加坡五校高中生交流計畫」；(2)95 年臺北市樂儀旗舞觀摩賽，皆順利完成任務。

這一年透過校內、外大小類型活動的辦理，給予我開始反思行政工作的意義與價值：在學校團隊中，「沒有人是局外人」，也深刻體悟：團隊合作不能只依賴「分工」，「合作」更要靠緊密靈活的溝通協調、換位思考與價值建立，才能面對校園的各項紛沓事務。

二、行政合作與公共關係：

經歷一年組長職，承蒙時任校長林校長麗華看重，提攜我擔任學校秘書一職，這一任開啟總計十二年的秘書職涯，也是影響我教職生涯最大的改變。

1. 行政合作的實踐哲學：「有為」正在「無位」處：

一個到校年資僅一年、教學年資不超過五年、年紀初過卅的年輕教師，要在近兩百人的行政團隊裡、從資深退休的前輩的手上接下這個「對內要能調和鼎鼎、對外要能獨當一面」的工作，「誠惶誠恐」是當時的最佳寫照，

僅憑著對行政工作的粗淺認識與回應校長的肯定，竟開啟自己連續長達十一年的秘書職涯，對比他校同一職務，實屬異類。高中秘書不像其他處室有著專業明確的職責分工，「無位而有為」是我為這個位子所下的一個註解。秘書會依著學校的願景、特色、人事而長出自己的風格特色。所以我樂於與各處室進行各類合作，樂於成為它們的副手、幫手與人手，只要他們需要我——包含合作、傾聽、陪伴、分享——我都樂於扮演這樣的角色。任內個人曾歷練重要任務角色有：

(1)99 年臺北市國中基測主委學校行政組組長

(2)104 年全國國中會考主委學校副總幹事

(3)105 年全國國中會考大陸考場副總幹事

其餘學校承辦之大小活動不勝其數，均能圓滿完成任務。個人秉持「成功不必在我，但成功之中必定有我」之精神，協助團隊完成使命。

2. 團隊合作的最佳表現：校務評鑑的斐然成果

(1)96-98 年期間協助學校完成臺北市優質學校獎「資源統整、行政管理、校園營造、校長領導、學生學習」五項單項金質獎，100 年依臺北市優質學校評選及獎勵要點規定，免受當年度校務評鑑。個人參與「行政管理、校長領導、學生學習」方案總整與撰寫，協助學校獲得優質學校肯定。

(2)105 學年度學校榮獲「臺北市 105 學年度公(私)立高級中等學校評鑑」總等第一等，其中包含「學校領導與行政管理、課程發展與評鑑應用、教師教學與專業發展、學生學習與成效表現、學生事務與公民素養、學生輔導與特殊教育、校園營造與資源統整」七向度均獲得一等獎殊榮。個人主要負責「學校領導與行政管理」與「校園營造與資源統整」向度資料彙整與評鑑方案撰寫，榮獲一等獎殊榮；並總承校務評鑑簡報製作、場地規劃、資料檢視等業務工作。

猶記得 105 學年度校務評鑑實地訪查時，訪查委員分析高中校園有「大秘書」與「小秘書」之類型，並肯定個人能主動承擔「大秘書」的角色——積極參與教、學、輔等校務各項之聯繫與整合，必要時得邀集各處室共同商討問題對策。

3. 公共關係的極致：學校國際力願景的建立與開拓

公共關係對學校秘書而言，主要指家長、社區、校友三者的緊密互動與聯繫，在景美女中，學校共創「國際力」成為學校願景之一，則在公共關係的範疇裡，再設定國際教育聯繫窗口，秘書任內共計完成德國伙伴學校(PASCH, 2008 迄今)、姊妹校日本大阪府立岸和田高校(2013 迄今)、韓國慶熙女子高等學校(2013 迄今)、德國柏林斐德烈希·恩格斯文理高中(2014 年迄今)、法國艾德蒙·米歇爾高中(2015 迄今)等姊妹校簽署，完成目前國際教育版圖，並與校內各處室合作規劃各項 inbound/outbound 活動。

除此之外，更曾協助校內語文資優班辦理中國大陸學習參訪(2007-2019)、校內教師新加坡參訪(2016)，協辦臺北市政府教育局日本「學習共同體」參訪活動(2012)等。

三、對社會之影響度：景美拔河運動精神發言人及聯繫窗口

景美女中拔河隊於 2010 年以「年紀最小、體重最輕」之姿在世界奪金，迄今已囊括數十面世界級運動賽事金牌，被譽為「新台灣之光」。在秘書任內十二年期間，接手包辦景女拔河運動新聞發佈、發言、活動接洽、聯繫、企業贊助、動員組織等所有後勤工作指揮，我從一個學校發言人，笑稱自己變成「拔河運動說書人」。能陪伴一支世界冠軍隊伍一路成長，讓國人更了解這支隊伍以及拔河運動的內涵，是個人最感驕傲的地方。

這七年來的工作超乎我的既定角色與工作內容，已撰寫近兩百篇的新聞稿與受訪，能用大家懂得的方式與語言，去詮釋演繹這項運動，讓國人為景美女中拔河隊感到光榮，成為隊伍的一份子，我甘之如飴且備感驕傲。

❖ 體認品牌行銷之策略與重要性：

在「拔河說書人」的經驗中，我充分體認到品牌行銷的重要性與執行策略，希望未來我也能複製這樣的成功經驗，訴說南港教育現場裡，師生每一段精彩而耐人尋味的故事。

四、行政與教學領導：累積教學創思，與教師夥伴共同挑戰新局



1. 與校內教師共同形成行動研究團隊，以創思直面教學現場

景美女中團隊曾獲得「臺北市教育專業創新與行動研究」競賽團體獎五連霸的殊榮(第16-20屆)，其中個人參與四項行動研究方案，分別是：

- (1)「暢所欲言的寫作課:讓每個差異都能飛翔出自己的空間」榮獲佳作
- (2)「學生微型個展融入跨科課程的行動實踐」榮獲特優
- (3)「學校、社區、與品牌-一場創意市集的課程經驗分享」榮獲佳作
- (4)「學習策略的課程設計與實踐歷程—以後設認知策略課程為例」榮獲特優

在繁雜的行業務中，我仍然持續與學校老師共同討論教學現場所見之困境、從專業出發，彼此共同激盪創意火花，開出高中課程的多元可能，所以這樣的經驗讓我更能同理老師的困境與透析教學現場的問題。

2. 帶領教師社群開發高一校訂必修「學習力課程」，教學生「學習如何學習」

104 學年度參與課程核心工作小組開啟校訂必修課程討論，並於 105 學年度個人以秘書角色，銜命成立校訂必修課程發展社群，初步訂定校內各學科參與分工原則，並開始規劃課程內容。106 學年度為了解課程規劃之實踐可能，當

學習策略	學習歷程	學習策略		課程對應
	選擇建構	複誦策略 組織策略	認知策略	學習力課程
	統整	意義化策略 (精緻化策略)		
	習得	理解監控策略	後設認知策略	
情意和動機性策略		資源經營策略	彈性學習	

年度創立「學習力專班」兩班，由教師社群夥伴實地操作為期一年的校訂必修課程。帶領教師社群發展校訂必修課程過程中，有以下幾點心得：以行政團隊與學科教師合作無間為目標，創造廣泛而充分之溝通機會；社群成員兼含各科教師，透過課程發展，建立校內跨領域對話平台；課程與教材發展過程中兼納各學科支援教師，力求課程開發質量均佳與多元參與。過程中也體悟：「學習策略」是所有教學的共同核心，「如何學習」可以成為學校學生共同課題。

3. 逆向挑戰新課綱深水區，選擇與教師夥伴共同面對

個人在擔任 11 年秘書後，於 107 學年度——新課綱實施的前一年，選擇與學校全體教師夥伴並肩共同迎向新課綱的挑戰，轉戰教務處主任職務。有夥伴以「逆向行駛」來形容我的決定，其實也貼切說明此時新課綱上路前所有第一線教師的戒懼心情。我並非以「捨我其誰」的豪氣自許，但卻希望新課綱

上路之際，能護持學校既有的優質根柢與規模，盡可能無縫接軌新局的來臨。與此同時，教務處同時面對校內新大樓新建、教室空間不足與施工對教學產生巨大影響的難題，再加上少子化趨勢所帶來的減班政策，教師員額與課程配置等，皆形成未來挑戰，需以緊密的協調溝通，通過考驗。

4. 整備資源面對新局，辦理「高中優質化計畫」成效卓著

面對新課綱多元課程的規畫籌備，教務處需提供教師們開發課程的有力支援，107-109 學年度帶領教務處**連續三年通過教育部高中優質化計畫補助**，同時107-108 學年度高中優質化計畫成果結報均獲得「優等」的佳績。

5. 推動學校特色班級之規劃，排除萬難首創女性自然科學實驗班

個人以兼顧學校兼擅「人文/數理」的辦學特色，在校內既有的語文資優班與數學實驗班基礎上，創設自然科學實驗班，以透過非傳統資優班模式，在加深加廣學習中，鼓勵更多數理性向明確的女學生能找到學習數理的興趣與樂趣。單一班級可透過導師協助觀察、引導與輔導，結合同儕互助學習的穩定力量，更可搭配同一班級多元學習活動之經營，增加學生學習興趣。同時率先與國立臺灣科技大學工程學院建立起合作模式，讓高中生有機會進入高等教育實驗室，培養動手做科學的能力與態度。

6. 匯聚學校教學能量，參加全國教學卓越獎與服務學習選拔

108 學年度帶領教師社群，匯集景美女中經營十三年、橫跨社區、偏鄉到國際，兼有實體與線上的服務學習課程，榮獲佳績：

- (1) 「有愛無距——實踐共好服務學習課程」方案贏得**臺北市教學卓越獎**，並榮獲**全國教學卓越獎佳作**
- (2) 「在服務中看見共好的光」榮獲臺北市 109 年度中等以上學校**服務學習績優評選金質獎**

7. 實踐共好，莫忘初心，樂於參與臺北市教務公共事務

擔任教務主任期間，承蒙局端看重，擔任**臺北市教務工作小組成員**、**臺北市高中課程工作圈**(課程諮詢與資訊組)成員，協助研討盤整各項高中教學法規、資源、規劃與相關活動。

8. 數位、學輔與實驗教育，勇於挑戰—參與臺北市數位實驗高中元年校務運營

願意離開熟悉的普高，跳脫舒適圈前往本市剛成立的亞洲第一所數位實驗高中，參與新校創設事宜，並擔任學輔主任一職，兼領學生事務與輔導工作。

新校創立千頭萬緒，獨特實驗目標與課程地圖，對於穩定校務與妥適的親師溝通卓有績效，讓數位高中的創校與發展成為全國數位實驗的典範。這樣勇於嘗試、樂於挑戰的人格特質與經驗，相信面對以科技與雙語為創校特色的南港高中，更能帶領師生開創新局與營造學校的亮點。

(1) 建立獨一無二「學輔金三角」運作機制，照顧每一位學生的生活與心靈

統籌行政三組(學務組、學生活動組、輔導諮商組)、成長導師(全體教師包含行政同仁均需擔任)及學習輔導教師(負責學生生涯探索與選課輔導)三者分工合作機制，規劃從生活管理到心理輔導各項工作流程及內涵。

(2) 利用數位工具建置學校專屬「數位學輔資料庫」，符應組織真實需求

上述以學生探索與學習為中心的學輔金三角，衍生大量密集且需橫向溝通之資料，為增進各類成員行政工作效率，與同仁利用數位工具(notion)開發專屬數位實中的學輔資料庫，突破數位行政僅能倚賴向廠商構置套裝軟體的曠日費時及經費限制，以彈性與效率滿足組織真實需求。

五、工程管理與校園營造：進行資源整合，兼顧新舊環境的營繕與配合

擔任總務主任期間，負責統籌學校校舍新建、原有環境修繕與設備更新工作。精準掌握各項工程進度，確保校園各項工作按照既定時程、符合安全規範及滿足師生需求。身心士卒、以身作則，帶領團隊妥善規劃資源整合，務必以師生感受與安全便利為首要目標。一年



不到期間，新建大樓二期工程目前已順利竣工，期間處理包含地下停車場樓梯變更爭議、校園樹木搬遷、公共藝術會勘等；另外原有校園工程更處理了教室地震災損重建、活動中心電源改善、跑道與球場整修、行政辦公室、會議室及諮商室整修、消防工程改善、教室活化空間改善、會考闈場整修等等工程，其餘全年度校園修繕工作更不勝枚舉。總務工作的經歷與挑戰，讓我更了解穩健管理與前瞻規劃的能力，也充分體認到資源整合與工程管理在學校發展中的關鍵角色，校園營造更是學校邁向卓越與永續經營的一切基礎。

18 年行政歷練，歷任各處室工作，每每選擇在關鍵時刻選擇承擔、迎向挑戰，能讓師生在校園中安定、安全、安心地學習與生活，是我最大的成就感來源。

貳、辦學理念、行動方案及校務發展計畫

一、個人辦學理念、目標與策略

「愛，就是在別人的身上，看見自己的責任。」

這是我一直秉持的教育理念，也是過去 19 年來在學校中所肩負的責任和使命。希望能致力於營造一個優質、適性且多元的學習環境，讓每位學生都能得到陪伴、關注和肯定。學校提供機會並搭建舞台，使每位學生都有機會展現自己的成就。



當南港高中以「成為全是贏家的幸福學校」作為願景，所追求的「贏家」，應是教育本質中對每個孩子獨特價值的深刻理解與尊重。「贏家」代表肯定每個孩子與生俱來的獨特性——能夠認識自己、發揮所長、走出自己的道路，就是贏家。

故思考以 W、I、N、N、E、R 組合成辦學理念，再次打造南港高中為教育優質品牌。

我深信：教育非僅僅是職業，而是一份志業。上述理念，針對南港高中，將延伸為下列治校目標與策略：

(一) Wonder(好奇)：學習與創造的起點，對未知的開放與可能性的想像。

當全校師生保有對世界與人的好奇，才能一起擁有對學習的熱情與探究精神。好奇，是學習與創造的起點。真正的活力，不是來自重複與效率，而是來自對未知的開放與對可能性的想像。唯有保有「好奇心」，教育才能真正激發動能，學校才能持續更新，在好奇中持續卓越。

(二) Individual(獨特)：鼓勵每位學生發展其獨特的潛能和興趣

多元，來自於欣賞並尊重校園每一位學生「作為獨立個體的價值與潛能」，並創造支持個別化發展的制度與文化。鼓勵每位學生透過自主學習，發展

其獨特的潛能和興趣，為他們提供個性化的學習計畫和豐富的表現機會，使每個學生都能在其特殊領域內發光發熱。我們不僅看見繁星，更要培養「群星」——致力於讓每一顆星光獨特閃耀，確保每個孩子都得到應有的關注和支持，學生的獨特將成就學校成為「唯一」。

(三) Novelty(創新)：掌握「變與不變」的判斷智慧與前瞻視野

在教育領域，真正的創新，是對學生學習經驗的深刻關照，也是對教育本質的真誠回應。當領導者引領方向、教師願意實踐、學生勇於嘗試，一所學校便能在創新中前行，在穩定中成長。創新不是急於求新，而是能夠辨識哪些是該持續、哪些是該改變。學校應擁有「變與不變」的判斷智慧，鼓勵團隊進行有目標、有方法的創新行動。

(四) Network(連結)：信任的延伸與關係的管理，也是共同體的精神

當學校以成員懂得連結、願意合作為基礎，我們將不僅建立一所運作有效的學校，更會培養擁有良好情感素養的學生。連結基於信任，建立開放對話機制，讓每位成員的聲音被聽見、被理解，進而建立相互尊重與支持的氛圍。強調「在專業中分工，在價值上合作」，彼此搭橋，共同完成各項任務，無論教師、家長或行政人員，皆以學生成長為最終依歸，彼此激勵、提醒、鼓勵與支持，完成以學生為核心的夥伴系統。

(五) Empowerment(賦能)：賦能學生和教師，營造學校生活歸屬感

強調賦權之餘，更需重視賦能。除增強教師在決策過程中的參與度，通過各項培訓與研習，從而激發師生的積極性與創造力。特別是，我們應將教師置於核心地位，雖然學校以學生學習為主導，但教師的教學是學校不可或缺的核心。教師不僅僅是執行教育的實踐者，更是啟發學生心智的引領者。透過實施多元化的教學策略和評估系統，應對學生的多樣性，我們致力於創建一個充滿自主學習精神的教學環境。

(六) Responsibility(責任)：「勇於負責、當責不讓」的工作氛圍

長期行政生涯中體悟到：學校團隊要成功，既要「勇於負責」，更要「當責不讓」——當責，不是究責、問責，而是每件工作，除了完成「結果」，更要在意「成果」。「成果」是要領導者與團隊成員皆願意從「小處、高度與大局」著眼，從本位、換位到系統思考，以全校利益為最大考慮，才能達成。

二、遴選學校概況與簡介：臺北市立南港高級中學

(一) 學校簡史與概況：

臺北市立南港高中創立於民國 56 年，校名原為「臺北縣立汐止中學分部」，因著 57 年南港地區劃入臺北市界，校名更改為「臺北市立南港國民中學」。國中部階段在歷任校長的用心經營下聲譽日增，無論教師教學或學生學習，都有卓越表現，成為港湖區學子的優質首選。民國 88 年改制為高國中兼收的完全中學，校名為「臺北市立南港高級中學」，本校自高中部創校以來，歷任校長積極經營努力開展學校特色，於 101 年獲教育部教學卓越銀質獎；96 年獲得「校園營造」、102 年獲「學生學習」、104 年獲「行政管理」優質學校獎。南港高中於 105 年開辦國際人文實驗班，歷經 3 年的實施經驗，將創新思辨課程內涵轉型融入 108 新課綱的教學與課程發展，並將開辦實驗班經驗轉化於 107 年成立數位科學實驗班，朝向培育優秀資訊科技人才邁進。

1. 班級數：總班級數 60 班，高中部 30 班(各年級普通班 9 班，體育班 1 班)；國中部 30 班(各年級普通班 8 班，體育班 1 班，特教班 1 班)。
2. 學生數：總人數約 1,600 人。(包含高中部及國中部)
3. 教職員工約 195 人，其中包含教師、專任運動教練及職員工。教師平均年齡 44 歲，擁有碩士以上學歷的教師達 66%，具有 10 年以上教學經驗的教師 105 人，師資水準優，教學經驗豐富。

(二) 校園 SWOT 分析

內部因素	
S(優勢)	W(劣勢)
<ol style="list-style-type: none">1. 學校願景清晰，課程目標緊扣新課綱，教師社群已完成校本課程地圖，整體課程架構具系統性與前瞻性。2. 教師熱衷社群運作，積極參與跨校、跨領域素養導向課程設計，展現創新教學成果。3. 觀課、備課與議課機制成熟，教師願意分享並精進教學，課堂展現高度專業與特色。4. 教師具資訊素養，廣泛應用數位科技工具，有效提升教學品質與學習	<ol style="list-style-type: none">1. 108 課綱強調課程多樣與跨域整合，教師授課鐘點提高，課程設計需投入更多時間與精力。2. 教師分散於不同辦公室，共備時間難以安排，部分教師跨多社群、授課範疇多，影響協作效能。3. 領域召集人多為輪調制，課程領導與社群經營的經驗傳承不足，難以深化教學專業發展。4. 新進教師對校風與教學風格尚未熟悉，行政組長流動率高，影響學校文化與行政穩定性。

<p>成效。</p> <p>5.行政人員主動推動政策、爭取資源，充分發揮完全中學優勢，強化六年一貫課程設計與教學支持。</p>	<p>5.行政業務龐大，加上高國中並行制度，易出現彈性疲乏，影響整體教學與支持系統運作。</p>
<p>外部因素</p>	
<p>O(機會)</p>	<p>T(挑戰)</p>
<p>1.課程發展委員會發揮溝通與協調功能，親師共構課程願景，促進學校課程持續發展。</p> <p>2.鄰近社區資源與周邊環境有利課程設計，提供師生多樣且具生活感的學習經驗。</p> <p>3.新課綱強調多元與素養導向學習，鼓勵教師精進專業並建構學生學習歷程與個人特色。</p> <p>4.教育政策鼓勵發展校本課程，搭配專案計畫經費，協助推動共備與教學對話機制。</p> <p>5.與大學建立合作關係，挹注外部資源與專業，豐富課程內容並提升學校教學能量。</p>	<p>1.多數家長仍以課業與升學為優先考量，限制學生探索興趣與多元學習的空間。</p> <p>2.社區家長普遍以明星高中為目標，對在地學校課程特色認識不足。</p> <p>3.108課綱改革與考招制度尚未穩定，導致學習與教學現場充滿不確定性。</p> <p>4.中央與地方補助縮減，影響設備更新與人力配置，削弱教學支持能量。</p> <p>5.學生人數減少使招生挑戰加劇，學校須面對課程規劃與師資運用的雙重壓力。</p>

三、校務發展行動方案：

☛方案一：學生學習—能做、能說、能反思的全方位學生學習

(一)以品格為根底：將品格融入社會情緒

(SEL)學習，品格教育為生活教育，重點在於讓品格於生命中有感，給予學生經引導而自主的學習機會。



(二)以國際為視野：延續南港高中「六年一貫、接軌國際」的雙語課程與雙聯學制發展路線，包含姐妹校交流（含遠距互動課程）、國際議題融入正式課程設計、第二外語與跨文化理解課程等，學校致力於將國際教育資源拓展至全體學生，透過多元途徑讓來自不同學習群組的學生（無論是否修習雙語、雙聯）皆能在各自的學習場域中接觸國際視野。我們關注的不只是語言能力或出國機會，更重視學生是否能在課程中回應「為什麼需要了解世界」這樣的根本提問，進而發展開放的胸懷、同理他人的態度，以及參與全球社會的行動意識。

- (三)以自主做探索：自主適性探索是成就高中學生學習動機極重要的一環，學習動機是當前重要與未來教育課題，將建立教師專業學習社群，聚焦學生學習動機的觀察、對話與課程回應設計，將會提升教學貼近性與學習成效。
- (四)以同儕為典範：線上或實體辦理各項學生成果發表會，包含課程學習成果、自主學習成果、多元表現成果等，達到典範學習與同儕影響之效益。
- (五)以歷程說故事：協助學生有效運用數位工具來建立學習歷程，教會每位學生如何反思並敘說自己的學習故事，並協助建立個人知識體系的概念。

➊方案二：教師教學—精緻來自於專業，專業奠基於關愛的教師教學

- (一)鼓勵教師讓專業走入社群，形成教師領導：強化專業對話與經驗傳承，成為課程創新的核心力量。學校透過系統性支持與共備文化，形塑教師領導典範。校長以身作則，參與社群共學，陪伴教師因應教育趨勢與挑戰，共同打造有效支持學生學習的教學行動，實現專業共好與課程永續發展。
- (二)重視素養導向對教學能力之影響與改變：素養導向的課程規劃與評量持續成為新世代教師必備的教學知能，教師藉由外部專家指導、校內教學研究會與社群共備，逐步將素養的課程、教學與評量融入於日常教學之中。
- (三)體認跨域 X 數位學習為未來教育方向：跨域與數位思考是面對真實生活而非挑戰教學專長，也將是現階段與未來教學工作者的共同任務。學校應提早規劃提供教師面對任務的有形與無形資源，包含增能機會與空間設備等。教師可嘗試加入學生使用數位科技的陣容，而非遠離他們；相信最重要的不是資訊技術，而是付出關懷的決心。
- (四)學習傾聽是重點，如何回應是關鍵：學校組織需要透過對話與規劃，才能明白學生需求。以學生需求為校內對話之交集與基礎，持續推動學校各課程組織間進行縱向遞進性及橫向合作性的運作，能有效降低人力負荷、節省時間與提升效能。

➋方案三：課程發展—發展系統化與精進化的課程發展模式

- (一)持續推動課程地圖朝系統化、跨領域、創新教學等方向發展：新課綱上路已近中程，仍要保持同步檢視課程目標能與校本核心素養面向與能力指標結合，關注教師課程設計與整體課程核心理念、評量工具的結合及是否對應學校與學生的需求，包含學生個別差異與潛能開發等。
- (二)執行有效支持課程發展及增進教師自主動能之作為：

1. 對應學校各類課程發展需求，以整體思維進行教學環境改善與升級，每年爭取一定數量與課程發展相關的專案經費，讓師生課程發展與學生活動多元可以多元推行。
2. 善用觀議課制度與激勵策略，鼓勵教師將成果透過行動研究，成為教室最好的研究者，並由領導者與每位師生都來說屬於學校的故事。

(三) 持續滾動式修正校本適切的課程評鑑規劃與實施：運用數位工具，持續透過校本評鑑指標，蒐集相關資訊。新課綱的課程評鑑著重於課程的反饋機制，利用專業對話，讓每位教師明白評鑑並非評價，而是擁有解讀分析課程資訊之能力，以自我檢核擬定下一次的課程實施方案。

☛ 方案四：行政領導—專業上分工、價值上合作的優質行政組織

- (一) 願景共識的公開與傳達：協助學校成員掌握永續發展的辦學方向，親師生充分了解符合願景及特色發展之計畫以及決策過程。
- (二) 讓社群成為教師與行政專業對話的平台：「行政支援教學，教學成就學生」不是完成任務，而是學校文化建構過程。行政團隊與教師團隊，應營造彼此成就彼此的團隊氛圍，化問責為共好，讓「支援」成為彼此的信任與力量來源。以社群為彼此理解的對話窗口，彼此以積極參與與主動傾聽的姿態，融入雙方現場，透過制度化的社群參與與跨處室協作機制，我們不僅強化了團隊效能，更建立了信任、理解與共識的校園文化。
- (三) 利用數據及質性資料進入校務經營現場之效能：重視校園數據累積與解讀，也重視教師對教學現場質性描述，以兩者作為校內各項計畫的重要依據。
- (四) 滾動修正校務經營指標：透過團隊相互合作與扶持，協助學校創新經營。

☛ 方案五：校園營造—營造校園處處有「學習發生的空間」

- (一) 重新定義校園空間語言：把握「探索、合作、有特色」的精神，透過視角轉變，重新為空間下定義，使處處能成為學生學習展賦的舞台、師生溫暖對話的場域。
- (二) 掌握設備汰換、空間不足與校舍老舊的不同難度不同需求：盤點後依靠計畫爭取各項經費，依輕重緩急進行學習空間設計、整合與修建。
- (三) 利用數位科技管理環境：先透過使用歷程的管理與資訊，了解其如何改變與建立學生學習模式，使其從數位創新轉型為學習創新。

☛ 方案六：資源統整—連結豐沛資源，行銷學校優質教育品牌

- (一)建立學校品牌，主動宣說：吸引更多大學、企業、姊妹校、社區機構願意帶入更多資源，搭配新課綱彈性學習與團體活動課程，增加學生探索學習機會，同時協助減輕教師較重之開課壓力。
- (二)讓家長、社區與學生走進教育的故事：利用各種特色形式，管道透過辦學說明會、OpenHouse、校園導覽等活動，歡迎家長、社區與學生，一同走入校園，聽聽關於自己與教育的故事，與學校建立連結。
- (三)要讓別人打聽，得自己先有故事：完善學校的官方網站資訊，並利用Facebook、IG等社群媒體進行學校品牌行銷。通過故事行銷策略，積極推廣教師專業發展和學生學習成就，也能凝聚團隊向心力，也學習讓學生願意成為學校故事的宣說者，擴散效應。

四、預期效益

執行面向	內涵與成效
1. 校園家庭化	維護溫馨校風，團結教師向心，贏取學生認同，加強團隊合作。
2. 教師專業化	落實專業行政，發展專業研究，精進專業發展，營造專業品牌。
3. 教學精緻化	深紮品格教育，輔導適性發展，了解生涯規劃，追求生活品質。
4. 學生國際化	建立國際友誼，推動雙語學習，強化數位能力，拓展國際視野。
5. 學習未來化	發展數位轉型，鼓勵創意思維，持續自主學習，培養終身學習。
6. 學校優質化	深耕家長資源，聯繫校友資源，互動社區資源，引入社會資源。



身為學校領導者，當今的學校領導必須是一種責任的分享，它形成一種主動與機會的文化，當分佈式領導完全發揮影響力時，屆時學校成員將共同負起課程永續革新的責任。一個組織如果只聽一個人的話，這個組織就只有一個人的智慧，如果一個 100 人的組織，100 人都願意分享意見、貢獻智慧，這個組織就有 100 人的智慧，更能展現組織優質能力。南港高中「活力、多元、卓越、創新—全是贏家的幸福學校」

是一所走在政策前端的優質學校，一個充滿動力，能激發學生潛能的學校。史蒂夫柯維曾說：「預測未來最好的方法就是去創造未來。」我將形塑南港成為勇於挑

戰、有實驗創新活力的贏家學校」，持續接受新知及挑戰，善用學校特色資源，透過不斷的對話，澄清價值，找到學校前進的目標。

參、發展需求與待解決問題

一、發展需求：

1. 完善新建教學大樓驗收與搬遷作業，整合新舊設施，優化教學與學習空間。
2. 整合資訊設備，推動數位教學與自主學習，穩固校本課程，強化港中特色，建構學校品牌。
3. 鼓勵學生多元表現，深化品格教育與五育均衡，提升學習動機與升學成果。
4. 整合國內外大學、中研院等學術機構與南港科學園區企業資源，拓展師生教學與學習視野。

➡發展策略：以學生學習需求為本，以課程帶動空間規劃，以資源連結促進共創—— —— 建構以學習為核心的學校生態系

108 課綱帶來的不僅是課程結構的調整，更是學校文化與運作邏輯的轉變。從以教學安排為主，走向以學生多元學習需求為核心，意味著我們可以以「課程地圖」為藍圖，規劃空間使用意義、拓展資源連結，最終匯聚為一目標——打造學生「願意學、主動學、自信學」的優質學習場域，形塑屬於港中的教育品牌。

在前任校長與全體同仁的努力下，南港高中已逐步建構出「六年一貫、接軌國際」的課程路徑，成果斐然。雖校舍空間尚需更新，但新工程已陸續展開，當前重點在於細部規劃教室配置、動線設計與機能分區，實現新舊空間整合，讓學習貼合課程發展。數位學習與自主學習的推動，也能成為空間再造的契機。

在前述辦學理念中，我以「Individual（獨特）」回應學生的多元學習。未來將建構多元表現肯定機制與展演舞台，不僅重視升學成就，更看見學生於藝文、志工、體育、技藝等非傳統領域的亮點。同時強化「學習歷程陪伴制度」，由導師、課諮師、輔導與專業教師組成支持團隊，協助學生整理反思、展現自我；並推動以SEL為基礎的品格教育，在歷程中對於品格核心價值如負責、誠實、尊重等辨識與體認，以及需重視實踐過程中伴隨出現的情緒管理，實踐全人發展。

在前述辦學理念中，我以「Network（連結）」為策略主軸，建立「港中學術與產業合作平台」，串連中研院與南港園區資源，支持教師教學與學生探索，推動

真實問題導向的跨域課程。同時鼓勵教師參與大學資源課程設計或研究計畫，回饋校內課程，逐步建立研究型高中的文化氛圍。

完善的課程地圖是港中教育特色的核心，將形成一致性的課程語言，領導者不僅應對外清楚傳達學校願景，也讓學生理解學校所規劃的學習方向，選擇適性路徑，並朝向自訂目標邁進。教師在此架構下更能精準掌握學生狀態，有效教學與陪伴，逐步建立具整體感、識別度與溫度的港中品牌，共創師生的下一個高峰。

二、待解決問題：

1. 校舍老舊經費有限，空間與設施長期不足，不僅嚴重限制學校發展，更衍生校園安全疑慮。除原定新建工程須如期完成外，仍須持續爭取經費進強化修繕，並同步積極申請第二期新建工程。
2. 面對新大樓完工後之驗收與搬遷，須因應校舍規劃，全面檢視並妥適調整各辦公空間與資源配置。(原第4點，因性質整併於此)

➡解決策略：穩健承接新建工程，前瞻規劃空間調度，打造安全、有效能、具彈性的學習環境。

1. 落實校園規劃小組運作，以其作為推動空間整合與校務發展的核心平台：校園規劃小組應作為整體空間規劃與資源配置的決策核心，會議前即充分蒐集各處室與教學團隊意見，深入了解師生對空間使用的想像與實際需求。針對空間分配、修繕優先排序及未來發展藍圖，透過短、中、長期目標的明確規劃，確保規劃決策具可行性、整體性、透明度與前瞻性。
2. 短期首要任務為確保第一期新建工程如期如質完工，透過定期工務會議、現地勘查，嚴格控管進度與品質。同時配合課程地圖全面盤點既有空間使用現況，針對安全疑慮與急迫修繕項目，積極爭取年度修繕計畫，逐步優化學習環境與校園安全。在學校首頁開設工程專區，讓全體師生共同參與歷程。
3. 中程發展重點為全面檢視空間與設備資源，導入「複合使用」與「共享管理」概念，提升空間使用效率。搭配數位工具進行空間管理，有助於即時調度與長期規劃。行政團隊應保持靈活應變的調度能力，並建立有效、友善的跨處室溝通機制，確保資源運用與教學支持同步精進。
4. 立基於第一期工程經驗，結合課綱精神、在地特色與學生成長趨勢，擘劃第二期新建工程規劃，補足尚未滿足之空間機能。同時結合社區、家長與主管機關之支持，逐步推進現代化、具識別度且符合永續發展目標的校園環境。

3. 強化行政人力培訓與經驗傳承，促進處室橫向整合

👉解決策略：在專業中求分工，在價值上講合作

1. 推動處室間相互支援文化：處室雖專業分工，透過在全方位觀照整合，仍可透過主責/支援的角色區分，相互支持，可提升整體效能與品質，強化行政效率，增強校園內部協同和解決問題的能力，特別是快速回應需求與透明處理流程，掌握各項資訊發布前的及時交流與充份溝通。



2. 建立校內例行與非例行活動的檢討記錄機制，完整保存經驗，減少重複摸索，讓接任者能在前人基礎上優化活動設計，降低壓力也實踐行政傳承與穩定。
3. 進一步透過數位工具「整合、同步、共享、共創」等效能，優化行政工作流程與傳承、提升教師支援工作之品質，確保教師有效並快速獲得教學資源、業務諮詢與技術支援，協助他們更有效地進行教學活動。

4. 國、高中學生特性有別，應建立區隔明確之生活規範，如服儀、手機使用等，並妥善處理親師生間之溝通與關係。

👉解決策略：理解差異、凝聚共識，攜手為孩子打造支持性的成長環境

1. 在現在教育現場中，親師生三方的角色與期待時常交錯，甚至出現緊張或競合的關係：家長期盼孩子表現卓越，教師致力於維持教學秩序與規範，而學生則在其中摸索自我、追求認同。這樣的現實並非矛盾或衝突，反過來需要我們更加溫柔而堅定地多多看見彼此，同理彼此的角色。
2. 針對國、高中生發展階段差異，調整如服儀、手機使用等規則。把握國中注重習慣養成，高中則轉向自律引導，讓學生逐步練習自我管理。共同創制有溫度的分齡管理。
3. 讓制度規劃主動邀請學生參與制定與修訂，讓孩子從被規範者，成為參與者，進而覺察而後建立內在認同。
4. 除原有親師座談制度外，可多利用親師校內溝通機會，回顧校園生活管理執行情況，檢視是否造成誤解或不公平觀感，針對親師生易誤解處，建立彈性微調機制，及時發出補充說明或進行制度微調，確保校內共識穩定與實際運作公平。