

# 在傳統中蛻變 在創新中卓越



## 評審的話

校長與行政團隊均具以愛與精緻教育、健康快樂、全人發展等理念，並在此基礎上推動各項教育活動，頗具成效。同時積極落實各項教育政策，如教師專業發展評鑑、教師專業社群、行動研究、分組合作學習等，並參與教育局各項競爭型方案，成果卓越。另，運用「團隊學習」理念與策略，帶領行政、教師、家長團隊，實現課程與教學、生活輔導、多元社團、學生輔導，達到全人教育理想，並能延續中山優質辦學績效。此外，建構品質監控及教師教學資源共享機制，並已獲得校園營造、學生學習、教師教學、課程發展、專業發展、資源統整等向度，表現卓越。

# 臺北市私立中山國民小學

王宗平 吳英綉 陳美華 謝勝裕 吳雅蓁 鄔時雯

## 團隊介紹

在王宗平校長的帶領下，中山小學學校領導團隊秉承當年捐地辦學仕紳的教育理念，積極發展校務，用心培育莘莘學子。與親師生齊心攜手朝「優質品格」、「自主學習」、「快樂合群」、「宏觀視野」的學校願景邁進！

## 得獎感言

中山小學有許多優良傳統，讓中山人彷彿站在巨人的肩膀，看得更遠、更廣，而有能力進行優質的蛻變！在傳統中注入創新元素，在創新中追求卓越！經過多年辛苦的經營，學校終於慢慢開花結果。在獎項與榮譽中，中山小學團隊不以此而自滿，因為我們明白—教育是希望工程，是人教化人，是生命感動生命的歷程，而最重要的是一我們願意！

## 摘要

中山小學創校 57 年來，在優良的傳統中，吸取前人作育英才的精華，向前邁進！同時，積極匯入時代性、前瞻性與科技性的新知能，活絡學校機制。並以願景領導，帶領全校親師生齊心向前行；以愛心家族，凝聚中山情；以「共好」策略，一個都不少，達成學校整體發展的優質成果。經過持續的努力，學校領導於學校行政、教師教學、學生學習、課程發展、專業發展、資源統整、校園營造都展現績效，獲得家長與外界的肯定！

**關鍵詞：**優質學校、學校領導、私立中山小學

## 壹、申請書內容

### 一、基本現況

#### (一) 設校歷史

本校前身「木柵中山小學附設托兒所」，於民國 47 年創設。民國 49 年 7 月召開第一次董事會議，推請錢劍秋博士為董事長，聘請盛西清女士為小學部校長，並於民國 50 年登記立案。以**設校歷史與校務發展**階段關係說明如下：

1. 學校建設期（民國 50 年至 68 年）：校務**開墾**階段。學校草創初期，盛西清校長帶領教職員工遵奉蔣宋美齡女士「幼人之幼」的美德，協助中央單位所屬員工之子女就學。期間正逢九年國民義務教育，對於教育政策轉變，教師除了認真教學，並調整教學方式，以協助學生順利升學。
2. 學校經營期（民國 68 年至 92 年）：校務**奠基**階段。劉美淡女士接任第二任校長，注重生活教育，推動良知教育。民國 76 年教學大樓落成，教學環境獲得全面改善，教學硬體設備也同步更新。此時期為學校穩健經營期，教師教學團隊已經成形，並能配合小班教學模式，推動分組教學及個別化教學模式，以營造優質學習環境。
3. 學校發展期（民國 92 年至 100 年）：校務**起飛**階段。民國 92 年教育部公布九年一貫課程綱要，本校教師積極研習新課程。民國 95 年，秦慧嫻女士接任第三任校長，此時期為學校蓬勃發展期，配合國家教育政策調整課程與教學。民國 99 年整修行政大樓，提供更安全的校園環境。更新電腦設備，建置視訊系統，邁向資訊校園的目標。
4. 學校精進期（民國 100 年 --）：校務**飛躍**階段。經過多年醞釀，學校配合教育重要政策，積極參與教育專案，包括：教師專業社群、教師專業發展評鑑、分組合作學習…等。也參與競爭性方案，例如：教師行動研究、優質學校評選…等。103 年 2 月，王宗平女士接任第四任校長，帶領全校師生繼續邁向精緻、卓越的校務發展之路。

#### (二) 社區環境

**自然人文豐富**：學校緊鄰木柵公園，北有仙跡岩，南有景美溪，動物園、貓空茶園、指南宮…等，都是師生學習園地與休憩場所。**往來交通便捷**：學校位於木柵路上，運輸系統順暢，前往臺北市中心、景美、中和、新店、深坑…等皆便利。**夥伴學校交流**：與鄰近世新大學結盟，分享資源；與政治大學進行學術研究；東山中學、崇光女中則提供學生升學輔導活動。**社區資源共享**：木柵游泳池是本校特約游泳池，而本校則是社區投票與里民會議的地方。**學生來自大臺北市地區**：本校是私立學校，學生來自大臺北地區，大部分的學童由家長接送上下學，約 20% 搭乘校車。

#### (三) 學校規模：

**校地面積**：本校校地面積為 4945 平方公尺。**班級數**：小學部 18 班，幼兒園 5 班。**學生數**：小學部 - 男生 300 人，女生 225 人，總計 525 人。**人員編制**：教職員工共 65 人，小學部教師（含校長）36 人，幼兒園教師 11 人，職工 11 人，約聘教師 7 人。

## 二、優質目標

#### (一) 背景分析

以本校校務發展條件，及優質學校「學校領導」向度之指標內涵，進行 SWOTS 分析，並擬定策略。

在**領導理念**方面的策略為：營造具教育性、前瞻性的正向價值觀，型塑合作的團隊氛圍；強化行政效能，發展學校特色，實現學校願景。在**領導團隊**方面的策略為：落實行政 E 化管理，以 SOP 流程提升品質與效率；強化教育優先觀念，提供教育訓練，陶冶教育素養。在**領導歷程**方面的策略為：以學校願景為努力方向，增強生命共同體意識，共創理想學園；重視團隊省思與評鑑，調整認知差距，獎勵實質付出的成員。在**領導績效**方面的策略為：以身作則，專業領導，廣納意見，省思溝通，以 PDCA 改善問題；賦予全校每一份子責任，共同營造友善校園。

## （二）具體目標

1. 正向適切的領導理念：理念具教育與時代性，學校願景引領正向發展，落實推動教育政策。
2. 專業合作的領導團隊：團隊氣氛融洽，合作進取的團隊成員，具活力與創意的學習型團隊。
3. 積極互動的領導作為：人性關懷與科技領導並重，建置完善的行政回饋機制。
4. 全面卓越的領導績效：營造安全與友善校園，關照學生學習，活化資源，建立學校聲望。

## 三、具體做法

### （一）實施內容

#### 項目：領導理念

1. 目標正確的領導理念：學校教育理念明確—讓孩子在快樂中學習，在學習中獲得快樂和自信。教育的主體是學生，校園的主人是孩子。學校行政主管具有 PLC 領導理念，掌握教育價值與時代趨勢，以前瞻的視野指引發展方向，帶領同仁努力實踐。
2. 前瞻性的願景及特色：學校有前瞻性願景—「優質品格」、「自主學習」、「快樂合群」、「宏觀視野」及具有教育性與永續性辦學特色，並訂具體發展策略。
3. 導引適切可行的校務發展計畫：校務發展計畫依據學校願景與目標規劃，經由 SWOTS 分析，及親師生意見而擬定。於「校務發展委員會」討論，校務會議通過，進行評估、推動、執行與檢核。實施過程中，進行形成性考核。學期末，透過考核機制進行考核。
4. 落實推動各項教育政策：校長及主任勤於宣導教育政策與法令，並轉化為教育推動目標。定期召開會議，進行教育政策之行銷、執行與考核。

#### 項目：領導團隊

1. 高素質的團隊成員：學校擁有健全的領導團隊，行政團隊與教學團隊合作，兩者間關係密切，彼此互信、互助、合作，以提升學校教育整體效能為目標。
2. 合作的團隊成員：學校團隊以整體性運作模式進行業務推動，於活動實施時，發揮團隊力量，展現團隊默契，達成目標。團隊氣氛融洽，重視團體榮譽，工作上互相支援，生活上彼此關懷。
3. 創意的團隊成員：團隊成員具有創意素養，在優良傳統中蛻變，在蛻變中創新，在創新中卓越。並訂有改革計畫，及鼓勵措施，以優質學校指標自我檢視，邁向優質學校的目標。
4. 學習者中心的團隊成員：領導團隊成為學習型組織，有共同的願景—建造「優質品格、自主學習、快樂合群、宏觀視野」的學校。領導團隊能透過集體思考與分析，做出正確決策，並強化團隊力。有熱忱、動機的成員，善用資訊系統，具綜觀的系統思考能力。

#### 項目：領導作為

1. 創新積極的氛圍與行動：團隊成員有積極作為，參與學校經營，提出策略，建立回饋修正機制，整體運作更順暢。校長勉勵領導團隊，落實「走動行政」，在校園中即時服務與支援教學。團隊工作資訊化、效率化，充實資訊素養，提升行政、教學和學習效果。

2. 專業的課程與教學領導：領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制。以教師專業發展評鑑系統，提升教學成效。成立教師社群，促進教師專業成長。以行動研究，精進教師課程與教學知能。依據教師需求，教務處每學期規劃研習進修課程，提升教師專業能力。
3. 反應靈活的組織形塑：領導團隊以 E 化管理學校資源，充分運用網路資源與資訊設備，建置行政管理系統，以使用者為導向，提升行政效能。並能建構即時回饋機制的支援系統，讓家長意見獲得回應與處理。
4. 監控與後設的管理機能：訂有內部控制制度，領導團隊依此自我監督，過程與目標並重，管控工作質與量。為推展校務，設置之各種委員會，委員會有其組成及任務，本校善用其計畫執行、考核、修正之回饋機制。領導團隊能運用有效的質量數據管控品質，例如：臺北市優質學校指標，檢視學校經營成效。又如：參加臺北市國民小學基本學力檢測，瞭解學生學習成果。

## 項目：領導績效

1. 卓越的行政領導與管理：學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學。校長以「教育的主體是學生，校園的主人是孩子」與團隊共勉，並整合行政運作，以支援教學為最優先，發揮學校效能。學校溝通管道多元。有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件。成立家長會組織及家長人力資源庫、建立社會資源網…等，及爭取各項補助款。
2. 有效的課程與教學：每年期末，召開課程發展委員會，檢討課程實施，並調整課程方案。在課程內容中，以「領域課程」奠定學童七大領域的基礎學習能力，以「學校本位課程」培育孩童未來生活的優勢能力。創新教學，並落實教學視導與評鑑。鼓勵教師創意教學，活化教學現場，引導學生主動學習。教師藉由研習、專業社群…等方式，激盪出創新教學的火花。參與教師專業發展評鑑系統、教室走查，協助教師提升教學品質，進而增進教學效能及學生學習成果。
3. 良性的社區互動：學校與教師會、家長會維持良好互動關係，形成「夥伴關係」，成為學校生命共同體。本校與社區關係互動佳，本校資源樂於與社區分享，社區的多項資源也是本校學生學習觸角的延伸。近年來，本校各項表現獲得外界肯定，也獲得媒體採訪報導。
4. 妥適的學生照顧與發展：依國民中小學校園安全管理手冊，進行校園安全工作，提早發現問題，查察通報，共同關心處理。本校為私立學校，所以沒有教育部補助的攜手計畫。少數弱勢學生係藉由學校行政與教學團隊共同關懷與照顧。學生具有可期待的學習成就，除了鼓勵學生參加校外競賽，並積極培育學生成為世界公民，強調課程扎根，教學落實，而將國際教育深植校園。

## (二) 創新做法

1. 願景領導，齊心向前行：「優質品格」、「自主學習」、「快樂合群」、「宏觀視野」是中山團隊共同建構的學校願景，並匯集共識，形塑學校、教師、學生及家長圖像。願景是編織成功夢想的原動力，激勵大家的勇氣，提供明確方向。願景促使行政與教學團隊對教育的承諾與投入心血，學生認真學習，家長對學校辦學的支持與協助，親師生齊心實現學校願景。
2. 愛心家族，凝聚中山心：愛心家族活動是本校傳統優良活動，已經延續 30 年的歷史，愛心家族活動的目的是「凝聚中山家族成員的向心力，加強團隊合作及協調能力，展現活力、朝氣、快樂的中山氣氛。」每學期愛心家族會有四次的聚會活動，全校師生跨越年級界限，建立校園倫理，感受到愛心家族裡的熱情，進而懂得相互尊重、扶持與照顧。
3. 「共好」策略，一個都不少：在學校裡，每位成員都奉獻心力，釋放最大的能量，達到學校與成員皆贏的局面。因此，在教師專業成長中，教師一個都不少，全體提升專業知能；在學生學習方面，每一個孩子都受到關懷與教導，學生一個都不少！

## 四、優質成果

### (一) 目標達成

#### 目標一：正向適切的領導理念

1. 學校願景為親師生的共識，在願景領導下，以學生為主體，以適性為前提，以教學為本位，以合作為基礎，以愛與榜樣為核心，以教育價值為導向，一步一腳印，實現永續發展的中山小學。
2. 在行政團隊的經營下，教學團隊發揮教育熱忱與專業，落實教育政策，共同展現學校整體經營的亮麗成績。如下表：

表 1. 學校整體優質表現一覽表

學年度	得獎獎項
98	★ 臺北教育 111 標竿學校 ★ 臺北市教師教學檔案暨學生學習檔案競賽團體獎第 1 名、優等 2 件 ★ 臺北市教育局 2009 品德教育績優學校選拔國小組第 1 名 ★ 教育部 2009 全國品德教育績優學校特優 ★ 臺北市推展傳統藝術教育佳作。
99	★ 臺北市優質學校 - 校園營造優質獎 ★ 臺北市教學卓越獎評選國小組優選 ★ 臺北市推展傳統藝術教育佳作。
100	★ 校務評鑑，10 項全數優質通過 ★ 臺北市優質學校 - 學生學習優質獎 ★ 國際安全學校認證 ★ 臺北市學校課程計畫：優良獎 ★ 臺北市校際交流活動互訪活動優等。
101	★ 臺北市優質學校 - 教師教學優質獎、課程發展優質獎
102	★ 臺北市優質學校 - 專業發展優質獎、資源統整優質獎 ★ 臺北市學校課程計畫暨觀摩審閱特優 ★ 臺北市第 14 屆教育創新與行動研究徵件團體第 3 名

#### 目標二：專業合作的領導團隊：

1. 高素質、合作、創意及學習者中心的團隊成員，在專業中合作，在合作中發揮創意與績效。當學校有重大活動時，承辦處室必定規劃詳盡的活動計畫，集思廣益，共商活動內容。活動進行時，所有行政隊與教學團隊共同參與，把活動辦得精采。例如：愛心家族【迎新 -- 我們這一家】、55 週年校慶【55 中山 - 精采絕倫】…等。各處室會互相協助，提供最好的服務。
2. 本校的領導團隊為學習型團隊，校長、主任們樂於學習新知能，也鼓勵成員不斷進修與研習。校長重視教師的專業成長，鼓勵教師參加研習活動，同時，也應教師的需求，聘請專家學者蒞校擔任研習講座。在辦理研習活動時，行政與教學團隊必定全員準時參加，充實專業知能。
3. 本校行政領導團隊以身作則勤於參加各種競賽，也鼓勵教學團隊參加校外競賽，考驗自己的專業知能，及獲得自信與肯定，近三年教師優異表現共計有 61 人次獲獎。

#### 目標三：積極互動的領導作為：

1. 人性關懷與科技領導並重的領導作為：
  - (1) 校長及領導團隊經常給予成員精神鼓勵和人性關懷，而形成良好學校氣氛。例如：同仁參加校外競賽得獎，校長於公開頒獎表揚，除依公文敘獎外，學校同時提供獎金以資鼓勵。
  - (2) 本校重視行政與教學團隊的資訊能力培養，鼓勵運用資訊於行政和教學。校長及領導團隊以科技領導，帶領校內教師善用資訊科技，提升教學與行政效能。於 99 學年度即成立「資訊即時通」教師社群，定期舉辦研習，增進資訊技能、應用、素養等能力。於 101、102 學年度榮獲臺北市中小學班級網頁應用競賽 2 次佳作、2 次入選，可證明科技領導的成效。
2. 教師專業發展評鑑與社群：本校在 101 年度申請參加教育部教師專業發展評鑑逐年期計畫，往後幾年續辦。教學觀察活動是教師專業發展評鑑中的重要歷程，協同合作的教師互為教學者和觀察者。善用「觀察前會談」、「教學觀察表」、「教師自評表」、「回饋會談」等工具與規準，提升彼此的教學專業。志同道合的教學夥伴聚在一起，有共同的信念與願景，持續分享交流，合作學習，互相激勵，提升彼此的教學知識、技能與態度。以下是本校近三年教師專業社群概況：

表 2. 近五年本校教師專業社群概況表

學年度	社群名稱	人數	活動內容
101	數學強強滾	21 人	增進數學專業知能、數學共同備課
	資訊即時通	15 人	網頁製作（協作平台）
102	數學強強滾	21 人	數學桌遊運用於教學活動、數學共同備課
	資訊即時通	13 人	學習影像處理技巧
103	語文遊樂園	7 人	發展多面向、多元化的語文教學模式。
	數學強強滾	7 人	活化教學，提升學生學習興趣及能力。
	「自然」很不一樣	6 人	提問教學、課程實施進行討論，運用於教學現場。
	綜合超人派	11 人	設計全校性綜合領域教材，提升學生生活實踐力。
	The Write Way	7 人	研發寫作教學模式，及寫作補救教學策略。
	資訊即時通	20 人	學習使用 google 相關服務功能，豐富教學內涵。

### 3. 完善的行政回饋機制

- (1) 領導團隊建構即時回饋機制的支援系統：學校重視校園安全、教師教學、學生學習及家長意見，因此為能即時回饋與反應，充分運用支援系統。例如：班級與行政電話、電子信箱…等，提供家長訊息及溝通。
- (2) 領導團隊建置行政品質監控管理機制：以內部控制制度實施自我監督，過程與目標並重，有效管控工作質與量。並善用各委員會進行計畫執行考核之修正回饋機制，檢討制度與辦法，以利推展校務。
- (3) 領導團隊運用有效的質量數據管控品質。
  - ① 學校整體經營：本校以**臺北市優質學校指標**，作為學校經營方向及內容，及檢測學校經營成效，目前已榮獲**校園營造、學生學習、教師教學、課程發展、專業發展、資源統整**等 6 項優質獎。100 學年度接受校務評鑑，獲得十大項度全數優質通過。
  - ② 學生學習方面：落實臺北教育 111 之政策 - 一校一特色、一生一專長及一個都不少，本校於 2010 年獲得**臺北教育 111 標竿學校認證**。
  - ③ 參加臺北市國民小學基本學力檢測，每年檢測成果都**優於**臺北市平均值，且逐年有優質的成長。教務處並將各班學生檢測分析報告供教師調整教學計劃，及補救教學之依據。
  - ④ 家長肯定學校辦學績效與努力：103 學年度第一學期期末，以問卷調查家長對於校務經營的看法與意見。採用四點量表，問卷各題項之平均數介於 2.85 至 3.44 之間，顯示家長對於學校校務經營皆有「中上」的評價。其中值得關注的是「11. 孩子喜歡學校，樂於上學」之平均數達 3.41，顯示本校辦學宗旨「讓孩子在快樂中學習，在學習中獲得快樂和自信。」已經在生活中落實。

### 目標四：全面卓越的領導績效：

1. 通過國際安全學校認證：本校為建構安全友善校園，擬訂跨校園、社區基礎的、長期的、能維持的及預防傷害的計畫。運用國際安全學校之檢核工具，配合學校課程教學，整合推動議題主題。改善學校環境設備，以具體科學方法降低事故傷害。營造尊重安全的校園文化，全校與社區共同合作打造安全校園。經過全體親師生共同努力，於 100 年度通過國際安全學校認證！
2. 榮獲臺北市校園營造優質學校獎：本校用心經營、建置一個適合學生學習、活動的場所，一個安全、人文、自然、科技、藝術、健康的優質校園。長年累月，行政團隊結合親師生的力量與智慧，於 100 年度以「歌聲、笑聲、讀書聲～中山校園好溫馨」方案榮獲臺北市校園營造優質學校獎，評審的話是這樣：「最令人稱許的是，將一些舊教室整建為造型優雅、並有不同的大景觀窗面及彩色窗框，提供舊教室更新的新典範！」
3. 榮獲臺北市資源統整優質學校獎：本校努力將學校的人力、物力予以整合，發揮其最大效益，於 103 年度以「中山恆久遠、資源永流傳」方案榮獲臺北市資源統整優質學校獎。評審以「依據方案目標、學校、願景，整合內外部資源；並能妥善運用，產生以創造『永建生態園區』、『以孩子為核心』的價值，獲得多項獎勵，深具完整性、價值性、目的性」的評語給予肯定。

## (二) 創新成果

1. 願景領導，親師生齊心向前行：學校發展需群策群力，結合隊團智慧與力量，才能發揮加乘效應。從學校經營發展規畫、執行、評鑑、回饋，都以團隊方式進行，凝聚向心力，為共同實現學校願景努力！100 學年度本校校務評鑑，10 個向度全數獲得優質通過。臺北市教育 111 學校、國際安全學校認證，及「校園營造」、「學生學習」、「教師教學」、「課程發展」、「專業發展」、「資源統整」優質學校獎項，也在大家辛勤耕耘下逐年獲得。
2. 愛心家族，將親師生的心繫在一起：30 年歷史的愛心家族活動，是中山的優良傳統活動，打破班級界線，活化師生的情感；透過全體總動員的模式，搭起行政與教學團隊的橋梁。在家族聚會中，以不說教的方式宣導友善校園，關懷弱勢，珍惜生命；在趣味團體競賽中，培養團隊默契，合作的精神。以愛心家族的情感向外擴散，遍及學生學習領域，因此本校以「快樂自信、展翅飛翔」方案，獲得 101 年度臺北市學生學習優質學校獎。「中山小學以『全人教育、終身學習』為核心價值，校長以『七心級』的辦學理念，帶領學校實踐『生活教育、自主學習、快樂合群、宏觀視野』」的教育目標，中山愛心家族、飛越古今時空牆、傾聽良知聲音是確實可行的輔導及教學創新方法。」評審如此鼓勵中山大家族！
3. 「共好」策略，師生一個都不能少：中山團隊成員都奉獻心力，釋出最大的能量，以學生學習凝聚學校團隊共識，促成學校與成員雙贏的局面。在此種思維下，行政團隊與教學團隊攜手合作，以教師專業發展評鑑、行動研究、教學檔案、成果發表達成教學領導。102 年度本校以「教師創意教、學生快樂學～成就每一個孩子」方案，獲得臺北市教師教學優質學校獎。評審團以「教學素養的面向：教師自編教材並持續性更新其內涵、教師積極參與行動研究並屢獲佳績、人手一冊的教師檔案且能呈現反思的要素。從學生訪談得知，學生以學校為榮，並對老師有多項正面肯定的描述。教師能在教學對話中找尋創意的元素，已具有所謂『微 c』的精神。」的評語肯定與激勵中山團隊更勇於追求教育理想！

## 貳、申請書特色

- 一、理念特色：以願景領導，帶動全校親師生邁向優質學校；以學校優良傳統 - 愛心家族活動，凝聚中山人的向心力；以「共好」策略，關照每一位師生。
- 二、過程特色：從領導理念、領導團隊、領導作為，到領導績效，行政團隊與教學團隊攜手合作，以學校優良傳統為藍圖，注入創新元素，一步一腳印，築夢踏實。
- 三、結果特色：中山領導團隊樂於學習、創新、分享，在「共好」的理念中向前邁進，於願景領導下，在傳統中蛻變，在蛻變中優質。

## 參、未來發展

私立中山小學辛勤耕耘基礎教育已有 57 年的時光，親師生以學校願景「優質品格」、「自主學習」、「快樂合群」、「宏觀視野」為目標，邁進優質學校！學校許多優良傳統讓中山團隊彷彿站在巨人的肩膀，看得更遠、更廣，而有能力進行優質的蛻變！在傳統中不斷匯入創新元素，在創新中追求卓越！中山小學團隊將繼續心手相連，團結合作，為培育充滿自信的優質中山學子而努力！



卓越教學教師團隊



教學研討會



觀課前會談

# 挑戰危機 齊力奪金



## 評審的話

校長領導強調以身作則，對校務推動用心，並能鼓舞團隊士氣，積極經營社區與學校關係，展現萬中特色，贏得認同。並落實推動各項教育政策，如教師行動研究、教師專業發展評鑑、教師專業學習社群、分組合作學習等等，成效良好。且校內行政團隊及教師教學團隊穩定、熱情，能配合校長政策領導，合作專業精進與發展，頗獲當地社區家長讚賞與支持。同時注重國中小社團才藝課程之銜接，吸引學生就學，在少子化衝擊下仍能額滿，實屬不易。在校長領導學校行政及教師教學團隊合作及專業發展下，師生均有多元績優表現，師生皆有積極幸福感。且已獲得優質學校學生學習、資源統整、專業發展等向度，表現卓越。

# 臺北市立萬華國民中學

吳菜霞 陳慧美 黃偉鵬 黃嵩豪 張幸愉 趙佳慧

## 團隊介紹

吳菜霞校長資歷完整豐富，擅長整合意見，並以熱情活力、主動積極及終身學習的態度，帶領學校參與競賽爭取榮譽，連連得獎。整個行政領導團隊更是熱情專業合作的學習型組織，對校務發展能觀照全面並掌握問題核心。

## 得獎感言

教育是一場師生互相感動的歷程，秉持相同的理念，萬華國中在吳菜霞校長的領導下，行政團隊與師生、家長、社區人士共同努力，以活力突圍的學校領導營造出精緻的萬中；以專業創價的學校領導營造出適性的萬中；以社區信任共榮的學校領導營造出永續的萬中，萬華國中就如大鵬展翅，蓄勢待發。

## 摘要

民國 88 年起，本校展開為期 10 年的校舍改建工程，成為臺北市唯一沒有固定學區的國中。少子化危機來臨，新生人數創歷史新低紀錄，學校永續經營面臨嚴峻挑戰。全校教師及行政團隊深刻體驗危機到來，突圍為共同的信念。100 年 8 月吳菜霞校長接掌萬中，宣揚學習領導理念，營造優質校園願景；整合領導團隊組織，激勵教師專業成長及創新課程教學發展；在三年的努力耕耘下，學生適性發展，學習績效亮麗，獲得家長及社區肯定與認同。

**關鍵詞：**優質學校、學校領導、萬華國中

## 壹、申請書內容

### 一、基本現況

#### (一) 設校歷史

本校位於萬華區，是本社區規模最大的國中，自民國 47 年創校以來，半世紀的歲月裡，見證社會的變遷、參與教育制度的移改，培育無數人才。期間重要變革如下：

1. 純男校至男女生兼收時期（47 年 -88 年）：引領風騷、人才輩出。
2. 校舍大改建時期（88 年 -98 年）：校內空間不足、校外少子化衝擊。
3. 全面關懷，從心出發（98 年 -104 年）：適性課程引導、帶起每個孩子。

#### (二) 社區環境

1. 地理環境：交通便捷，學生越區就讀與流失現象並存。
2. 學區概況：屬老舊社區，家長社經背景相對較不利，然多支持學校。
3. 社區文化：亟於立足傳統、突破與創新。
4. 社區資源：文教、自然資源均有之。

#### (三) 學校規模

1. 班級數：普通班 52 班、特教班 3 班、資源班 3 班（包括身障資源班 2 班及學習困難資源班 1 班）及補校 3 班。
2. 學生數：總計 1474 人（男 803 人、女 671 人），平均每班 27 人。
3. 人員編制（含校長）：教師 132 人，行政 22 人，校警 1 人，技工工友 4 人。
4. 師資概況：
  - (1) 學歷：教師研究所畢業者佔 45%，教師兼行政人員研究所畢業者佔 58%。
  - (2) 年齡：教師平均年齡 41.1 歲，30 至 50 歲教師比例佔 79%。
  - (3) 任教年資：教師平均服務年資為 15.6 年，服務 10 年以上者 80%。

## 二、優質目標

### (一) 背景分析

#### 1. 方案背景

萬華國中是臺北市具有悠久歷史的傳統名校之一，然學校領導者面處教育改革的趨勢、少子危機的挑戰，如何推展領導理念，凝聚學校團隊共識，引領學校發展方向、創新經營策略，確保教學品質及提升學生學習成效，實是巨大考驗。

#### 2. 現況分析

為了解本校危機的根源，從「領導理念、領導團隊、領導作為、領導績效」四個面向切入探討，針對「內部優勢及劣勢」及「外部機會及威脅」進行分析，作為發展本方案目標與策略之重要依據。

### (二) 具體目標

由 SWOT 分析掌握本校優劣條件後，將領導團隊轉型為學習型組織，領導作為展現創新經營策略，並將領導績效實踐於學生學習表現上，發揮「以學習為核心，讓學生走進來」的理念，達成「挑戰危機，齊力奪金」的目標。本校設定以下方案具體目標：

1. 形塑學習領導理念，實現優質校園願景。
2. 整合領導團隊組織，激勵教師專業展現。
3. 精緻領導作為品質，提升學生學習成效。
4. 卓越領導績效成果，帶動學校整體發展。

### 三、具體做法

#### (一) 實施內容

##### 1. 形塑學習領導理念，實現優質校園願景

- (1) 校長和各處室主任、領域召集人都參與 PLC 推動有效教學，訂定學習成長計畫。辦理各項學習活動以聚焦學生學習為中心，形塑學習領導之理念。
- (2) 融合學習領導教育理念，以學生為中心並符應學校願景，不僅落實教育政策，更能落實 12 年國教願景。
- (3) 展現健康活力願景，多方募款規劃多元特色社團。榮獲親子天下「2012 優質國中 100 選」社團多元優質學校。
- (4) 實踐快樂學習願景，並設計閱讀特色課程，提升學生閱讀理解能力，增進學習效益。



家長座談會宣導政策



校長會議分享閱讀推動



校長帶領團隊參與里民座談

##### 2. 整合領導團隊組織，激勵教師專業展現

- (1) 學校擁有健全的領導團隊，依專長及校務發展需求，考量人格特質、學識品格、行政能力及生涯發展等標準聘任各處室主任、組長、導師，激發團隊服務熱忱。
- (2) 101 年以「學習共同體」為主，102 年加上教育部推廣的「分組合作學習」，103 年以「翻轉教育」為主軸，以學生為中心，各領域討論『大 S 小 t』策略把學習的主動權交給學生。
- (3) 領導團隊成員積極參與如教師專業社群、學校領導人才培育研習、國教輔導團或承辦市級大型活動精進行政領導專業成長及教學專業成長活動。

表 1. 萬華國中教師專業社群一覽表

專業社群	召集人	參與對象別	人數	集會地點
閱讀悅讀工作坊	陳彩芬	學群	8	閱覽室
教學輔導教師社群	林秀卿	學群	14	二樓會議室
分組合作學習工作坊	陳慧美	學群	5	綜合教室四
性別平等教育社群	趙佳慧	學群	15	小豆芽活動室
有機農場社群	張幸愉	學群	20	敦品樓五樓屋頂
KWLQ 社群	藍淑珠	學群	8	二樓會議室
翻轉教育社群	吳菜霞	學群	12	三樓會議室
教師會社群	王柏煌	學群	13	教師會辦公室
行政社群	吳菜霞	行政及級導師	26	三樓會議室
八大領域及特教領域社群	各召集人	各學科	108	領域教室

- (4) 克服困難發展頂樓有機農園，既統整資源、開闢景觀、減少校園安全死角、運用 QR code 以科技融入教學。結合教育局小田園計畫，顯見行政團隊具前瞻動能。



全市中等學校總務主任會議

全市特教班假日體育活動

校長領導處室協調合作

### 3. 精緻領導作為品質，提升學生學習成效

- (1) 利用大型會議，表揚校務有功人員、教學績優人員及各項競賽得獎人員，展現「揚善於公堂」之行政領導，營造主動積極、愉快和諧的團隊氛圍。
- (2) 各處室充份運用校務行政系統及網站平台，建置校內雲端永續資料庫，以科技領導建構行政及資訊教學網絡，便利連結資訊教學情境，以提升學生學習效能及行政效率。
- (3) 發展領域特色課程，努力提升學生各科基本學習能力。「糕粽高中的祝福」本位課程，結合各領域課程融入，傳遞在校師生對畢業生的關懷。
- (4) 全校行政團隊共同支援巡堂工作，除進行班級教學正常化走察外，巡堂人員需肩負校外人員管制、環境衛生及校舍安全維護之責，發現問題均能即時向承辦處室反應回饋，承辦處室能迅速處理，以維護學生學習安全。



校長教專進階評鑑表現優良

「專業力量大」行動研究優選

分組合作學習觀課

### 4. 卓越領導績效成果，帶動學校整體發展

- (1) 發展專業社群，有效整合資源，學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學。
- (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。
- (3) 發展出適切的學校課程，創新教學，並落實教學視導與評鑑。以學生多元學習為主體，促進學生對世界文化學習與國際了解。展現學生適性多元的學習成果，培養學生具有世界公民責任。
- (4) 學校與教師會、家長會維持良好互動關係。社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌。

## (二) 創新做法

### 1. 用理念感動師生熱情

- (1) 積極關注學習活動：以實際行動宣揚學生至上之理念，來感動學生的學習熱情。
- (2) 積極溝通教育理念：重視每一位同仁的付出與貢獻，感動行政及教師同仁的教學熱情。
- (3) 積極拓展公共關係：藉機會行銷萬中優異表現，建立萬中形象品牌。

### 2. 用團隊推動專業成長

- (1) 分享決策權力承擔行政責任

- (2) 籌組教師專業團隊促進教師專業成長
- (3) 精緻領域備課觀課及議課

表 2. 萬華國中近三年領域觀課場次一覽表

學年度	觀課領域	場次	學年度	觀課領域	場次	學年度	觀課領域	場次
101	國文	3	102	國文	3	103	國文	3
	英語	2		英語	2		英語	2
	數學	2		數學	2		數學	2
	自然	3		自然	4		自然	3
	社會	2		社會	2		社會	2
	綜合	4		綜合	2		綜合	2
	健體	2		健體	2		健體	2
	藝文	2		藝文	2		藝文	2
	特教	3		特教	1		特教	1
合計		23			20			19

3. 用創意滾動課程發展

- (1) 推動童軍精神，日行一善功成不居。
- (2) 推展深耕閱讀，厚實學生基本能力。
- (3) 提供多元適性課程，激發學生優勢能力。
- (4) 深化適性教育，引領學生自我覺察。



閱讀團隊校際交流



生物科活化教學示範



資訊倫理與素養教材發表

4. 用績效心動家長選擇

- (1) 全心辦學爭取榮譽：以提升學生學習成效為目標，師生優異表現獲獎無數。
- (2) 主動出擊對話交流：秉持活力熱情、積極溝通的精神，主動出擊，建立良好互動關係。
- (3) 爭取認同社區共榮：積極爭取主辦各項大型活動，行銷萬中師生優異表現，共同營造優質的社區文化。領導績效卓著。



與社區建立良好互動



參加學區國小各項活動



和局長參加萬華區體育活動

## 四、優質成果

### (一) 目標達成

1. 傳一個理念形塑學校文化，實現優質校園之願景
  - (1) 建立以關注學生學習的教育信念，凝聚行政及教學團隊的共識。
  - (2) 推展以關注學生學習的辦學理念，號召各界參與投入校務的力量。
  - (3) 傳遞以關注學生學習的學校文化，吸引社區家長走進學校的力量。
2. 啟三方共贏整合領導團隊，激勵教師專業之展現
  - (1) 活力和諧合作的行政團隊。
  - (2) 敬業樂業專業的教學團隊。
  - (3) 正向參與支持的家長團隊。
3. 創五大策略展現領導作為，提升學生學習之成效
  - (1) 推展深耕閱讀課程，厚實學生基本能力。
  - (2) 提供多元智慧課程，激發學生優勢能力。
  - (3) 深化適性輔導課程，增進學生規畫能力。
  - (4) 鼓勵教師參加專業競賽，提升教師發展能力。
  - (5) 掌握資訊科技優勢，提升師生教學效能。



學校團隊參訪蘭陽博物館



CIS 做輔導 - 溫馨的呱呱食堂



活化教學校園屋頂農場

4. 顯七項特色行銷學校績效，帶動學校整體之發展

特色 1：教育部閱讀磐石學校。

特色 2：臺北市教育 111 標竿學校。

特色 3：學生學習優質學校。

特色 4：資源統整優質學校。

特色 5：專業發展優質學校

特色 6：親子天下推薦閱讀績優、社團多元優質學校及閱讀標章學校。

特色 7：學校榮譽、教師專業發展及學生學習表現得獎豐碩。



愛心匯集的百箱圖書牆



「箱見恨晚」書箱搶答活動



悠遊書海喜悅之旅架構圖

## （二）創新成果

### 1. 活力突圍的學校領導

以熱情活力、積極溝通、精緻服務及以身作則的領導作為，提升學生的學習表現。新生學生人數回升接近額滿的目標，就是活力領導、精緻萬中最好的證明與成果。

### 2. 專業創價的學校領導

學校團隊積極參與專業發展，對內提升學生學習成效，對外踴躍參加各項競賽及發表，因而得獎不斷。透過學校團隊專業創價的學校領導，提升教師教學發展及價值創新，學校優異的表現也因此獲得各界的肯定。

### 3. 社區共榮的學校領導

以「學校帶動社區，社區支持學校」的思維，達到雙方共享共榮的的目標。學校團隊秉持優質學校優質社區的承諾，爭取社區的認同與信任，與社區共同成長，達到與社區共生共榮永續經營的優質學校。

## 貳、申請書特色

### 一、理念特色

融合學習領導教育理念，推動學習共同體、分組合作學習、翻轉教育、教師專業學習社群、校長觀課教室走察、教育 111 認證、優質學校評選及開闢頂樓有機農園等多元方案，塑造有利於教與學的環境、對學習領導持續對話產生共識行動、團隊成員持續專業成長、以學習者為中心，學生學習為主體，檢視學習結果共同承擔責任並符應學校願景，不僅落實教育政策，更能落實成就每一位學生及適性揚才的 12 年國教願景。

### 二、過程特色

- （一）親師生齊心同力，實現優質校園之願景。
- （二）組織教師、家長及行政為學校領導團隊，激勵教師專業之展現。
- （三）積極精緻的領導作為，提升學生學習之成效。
- （四）行銷學校績效事蹟，爭取家長認同，帶動學校整體之發展。

### 三、結果特色

- （一）成功收回基本學區：101 年 2 月終於收回 6 個基本學區，7 個共同學區，穩定萬中生源。
- （二）社團表現精彩亮麗：積極為各國小績優社團成立銜接社團，彰顯學生擁可期待的學習成果。
- （三）以學生多元學習為主體：展現學生適性多元的學習成果，培養學生具有世界公民責任。
- （四）榮獲多項優質學校：「教育 111」標竿學校認證通過、推展家庭教育績優團體工作獎、優質學校「資源統整」、「專業發展」獎項。親子天下推薦為閱讀教育優質學校、社團多元優質學校、「樂讀標章」。



教育 111 標竿學校認證通過



優質學校評選多項認證通過



行動研究屢獲團體獎項

## 參、未來發展

- 一、厚實基礎—以學生為中心，紮根學生學習基礎；落實領域教學機制，提升教師教學效能。
- 二、多元適性—提供學生多元發展空間，成就每一個孩子。
- 三、國際連結—與世界接軌，拓展萬中視野。