

# 臺北市 106 年度優質學校參選申請書

## 參選獎項

單項優質獎：學校領導

民氣匯聚同心行

族和深耕創新猷



臺北市立民族國民中學

蔣佳良 邱慧英 邱顯坤

李培彰 方盈傑 陳淑慧

中華民國 106 年 2 月 23 日

## 臺北市 106 年度優質學校參選資料

### 目次

摘要	1
壹、基本現況	2
一、設校歷史	2
二、社區環境	2
三、學校規模	3
貳、優質目標	3
一、背景分析	3
(一)方案緣起	3
(二)現況分析	4
二、具體目標	5
參、具體做法	6
一、實施內容	6
(一)與時俱進的領導理念，落實行政有效能	6
(二)服務導向的領導團隊，達成教師有專業	9
(三)多元舞臺的領導作為，實現學生有專長	12
(四)卓越成果的領導績效，贏得家長肯支持	16
二、創新作法	21
(一)突破經營困境，創價行政作為	21
(二)激發教育初衷，重燃教師熱忱	22
(三)落實適性揚才，優化學生專長	23
(四)建立績效責任，深獲家長口碑	23
肆、優質成果	23
一、目標達成	23
(一)行政有效能之具體目標達成	23
(二)教師有專業之具體目標達成	25
(三)學生有專長之具體目標達成	26
(四)家長肯支持之具體目標達成	27
二、創新成果	27
(一)創新領導理念，形塑校園優質文化	27
(二)培力領導團隊，深耕教師專業典範	27
(三)活化領導作為，開展學生優勢潛能	28
(四)展現領導績效，點亮民族特色招牌	28
伍、結語	29

## 摘要

### 民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷

民族國中創校至今已49年，曾走過鼎盛的高峰期，也經歷慘澹的谷底期，如今在領導團隊及全體教職同仁戮力深耕下，創新行政作為，教師專業不斷精進，學生各方面表現亮眼，深得家長及社區肯定與支持。然而，隨著整體教育大環境急速的改變、少子女化浪潮的衝擊、社會對學校教育績效責任的要求等因素，身為教育人的我們必需思索，怎樣的教育作為，才能讓學校在面對這些衝擊時，依舊能大步向前邁進屹立不搖。我們深思民族國中必須蛻變，唯有面對挑戰，活化學校辦學策略，民族才得以在多變的教育環境裡永續經營。

為實踐學校永續經營目標，及配合諸多教育政策推動，全體民族夥伴共同思索學校應有的作為，及教育經營的績效責任，提出民族學校經營的整體教育目標應該達成：

- (一) 營造溫馨和諧的校園文化
- (二) 回應學校當責的教育績效
- (三) 形塑教師應有的專業素養
- (四) 落實適性揚才的教育理念
- (五) 達成學校永續經營的使命

然而，上述學校經營的整體目標並非一蹴可幾，是此，民族領導團隊思索，從「學校領導」出發，以「民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷」為主題，藉由領導理念、領導團隊、領導作為與領導績效等領導機制，達成學校經營目標：

- (一) 與時俱進的領導理念，落實行政有效能
- (二) 服務導向的領導團隊，達成教師有專業
- (三) 多元舞臺的領導作為，實現學生有專長
- (四) 卓越成果的領導績效，贏得家長肯支持

經由「民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷」概念的執行，民族領導團隊在學校行政、教師專業、學生學習、家長肯定等面向的確做到了：

- (一) 突破經營困境，創價行政作為
- (二) 激發教育初衷，重燃教師熱忱
- (三) 落實適性揚才，優化學生專長
- (四) 建立績效責任，深獲家長口碑

當今的民族已成為額滿學校，行政作為更獲得教育當局肯定而獲獎無數，教學團隊積極參與專業成長其成果豐碩，學生人人得以適性發展，對外比賽成績更是亮麗，這些卓越表現贏得社區家長肯定與支持，不斷挹注資源，民族國中的優質經營，正邁向教育的另一高峰。

**關鍵字：**學校領導、行政效能、教師專業、學生專長、家長肯定

網址：<http://css000000219755.tw.class.uschoolnet.com/>

## 壹、基本現況

### 一、設校歷史

「教育種子，百年大樹。」先行者筚路藍縷，開創民族，承繼者臨淵履薄、發展民族。民族之路，積跬步，致千里；匯涓細，成大河。

民族國中發展階段概述如下：

#### （一）草創期

本校建校於民國57年，校地設在民族東路近濱江街處，但因位於松山機場飛行航道下受噪音干擾，影響學生學習，乃另覓校地於羅斯福路四段113巷13號之臺灣省政府農林廳蠶業實驗改良場。57年8月1日，民族國中正式成立，因蠶業實驗改良場遷移延緩，遂商借銘傳國小教室數間，辦理新生報到及開學上課。隨後再借螢橋國中、古亭國小、芳和國中教室作為學生上課之用。建校之初，有校名無校地，顛沛流離，居無定所，教育事業，舉步維艱。

#### （二）興建期

62年3月蠶業實驗改良場騰挪部份用地，作為第一期校舍工程使用，63年1月第一期校舍工程始興建，64年10月第二期校舍工程接續動工，至民國65年6月一、二期校舍工程竣工，隨即由芳和國中遷入今日公館現址。67年於校內興建籃球場2座、溜冰場1座、田徑場1座。同年8月第三期校舍工程也開工。69年8月第四期校舍工程陸續發包，71年進行球場整修、廁所修繕、教室採光、設置語言教室、整建公圳排水溝等工程，73年進行教室採光工程、田徑場整修工程等，74年第五、六期工程興建學生活動中心兼室內球場及溫水游泳池，工藝教室。至此，學校建築已告完成，設施齊備，美麗環境，呈現眼前，亮眼奪目。從無到有、缺至齊、粗至細，教育發展，教育願景，教育夢想，就此開始。

#### （三）創新期

創校歷經近半世紀的民族，有過盛極一時的光芒成就。然而時至90年代，學校環境條件已漸不符教育發展趨勢與潮流，遂走入低潮。此時，全體教職員工深感危機之際，98學年度新領導團隊就位，進行校園改造工程。從99年活動中心修繕、籃球場更新、游泳池整修、校園綠地美化，100年廁所改造、各班級裝設冷氣機、設置電子白板教學教室，101年實施優質化工程、包括興建表演藝術廣場、運動場全面翻修、文化走廊藝術美化，102年家政教室翻新、視聽教室整修，103年完成專科教室環境改善工程及圖書館整修工程，104年遷修生物實驗室及樓梯止滑、人車分道設施改善工程，105年遷修理化、音樂、美術教室、啟用教專e化教室、建置高爾夫球模擬訓練教室、小田園計畫網室。自此，學校環境煥然一新，已不可同日而語。此刻，民族正在創發教育新亮點，創價教育新價值。

### 二、社區環境

本校座落於基隆路與羅斯福路交叉口，西臨國立師範大學分部，北面國立臺灣大學與臺電南區營業處，東接國立科技大學與空軍作戰部。周圍環境有義方居、芳蘭古厝、臺大綠房子、福州山、自來水博物館及國家地震中心，是學生學習教

材，開拓視野的好去處。尤其位居公館捷運站旁，交通便捷，坐享地利之便且腹地廣大。社區提供優美寧靜的學習場域與陶冶心性的空間，民風淳樸篤實，人文氣息濃郁，社區資源豐沛，為臺北市深具人文與自然風貌的文化社區，與社區優質環境相互輝映，具人文藝術多功能之校園。

### 三、學校規模

學校總面積達21,616平方公尺，校園廣闊，每位學生平均擁有67.8平方公尺的活動空間。本校屬於小型學校，相關之班級數、學生數及師資結構概況如下：

#### (一)班級數：

105學年度全校班級數包括普通班9班、體育班3班，合計12班。另有分散式特教班及資源班各有1班。

#### (二)學生數：

學生總數319人(男生176人，女生143人)，普通班每班平均30人，自101學年起普通班已連續多年額滿。

#### (三)教職員工數：

全校教職員工總計54人，其中教師編制有36人，行政人員有13人，專任輔導教師1人，教練1人，校警2人，工友1人。

#### (四)師資概況：

1. 年齡：教師平均年齡為42歲，青年才俊、中堅份子、資深沉穩皆各有之。
2. 學歷：目前博士進修有2人；研究所及四十學分班（含進修中）有20人，大學畢業有15人。超過二分之一教師，具有研究所或四十學分班學歷。
3. 年資：全體教師任教年資平均為11.4年，在民族國中平均年資為10年，其中服務民族年資未達8年者有26人，佔全體教師70.27%，民族師資團隊朝氣蓬勃，加以資深、中堅的薪火相傳，期使教學經驗無縫接軌。

## 貳、優質目標

### 一、背景分析

#### (一) 方案緣起

就現階段整體教育環境發展趨勢審視，對小型學校而言相對不利，早期教育政策之推動，或多或少考量小型學校生存與發展的空間與其必要性，因此推動許多支持小型學校得以持續經營的政策與作為。然而，近幾年因教育政策的丕變，導致小型學校的經營日益艱難，加上少子女浪潮的衝擊，小型學校生存益加困難。

思索民族未來發展與教育應有的作為，學校經營必需轉型，因為我們知道，學校經營根本的責任有：

1. 營造溫馨和諧的校園文化
2. 回應學校當責的教育績效
3. 形塑教師應有的專業素養
4. 落實適性揚才的教育理念
5. 達成學校永續經營的使命

要達成上述的目標，在小型學校的確不易。因此學校勢必要有所作為，本校以「**民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷**」為學校領導主軸，經由**轉化領導理念、強化領導團隊、創新領導作為、成就領導績效**，重新點燃民族教育亮點。

## (二) 現況分析

早期民族歷史充滿光彩與輝煌紀錄，無論在行政效能、教師專業、學生專長與家長肯定等面向皆有令人刮目相看的績效。然而，時空變遷物換星移，整體教育環境的改變，讓學校經營遭遇到前所未有的困境與挑戰。

思索如何讓民族國中風華再現，是民族人共同的目標，為徹底翻轉學校目前困境，創發教育亮點。我們從行政效能、教師專業、學生專長與家長肯定等面向，應用SWOT(如表)分析，提出「**民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷**」的思維，藉以呼應學校願景，達成學校永續經營目標。

項目		Superiority(優勢)	Weakness(劣勢)
內在因素	行政效能	1. 主任、組長等行政人員異動率低，對行政業務相當熟稔。 2. 校長及行政主管以實際行動鼓勵行政人員。 3. 校園和諧，組織成員向心力強。	1. 行政工作多且雜，行政人員無暇思考精進業務之有效作法。 2. 小校行政人力資源有限。
	教師專業	1. 教師願意配合參與提昇專業成長之方案，如：教師專業發展評鑑、教學輔導教師、教室走察方案、學習共同體等。 2. 各領域教師能於領域時間落實共同備課，精進教學知能。	1. 宥於學校之規模各學科教師人數少，同儕學習成果有侷性限。 2. 各科資深教師逐年退休，若無傳承有斷層之慮。 3. 校長無具體資源作為提供優質教師之獎勵。
	學生專長	1. 小校規模，學生表現機會多。 2. 開設多元社團，藉以開發學生潛能，深化學生專長。	1. 學生人數少，同儕之間典範學習對象不足。 2. 少數學生求知慾低，學習動機薄弱。
	家長支持	1. 家長會編列預算固定提供獎學金及校務發展經費。 2. 教師對外參加比賽成績佳者，家長會訂有獎勵措施。	1. 家長會每年之捐款有限，無法完全支援學校活動所需經費。 2. 低收入戶、清寒等弱勢家庭比例偏高。單親家庭、隔代教養等家庭之教育功能不足。

項目		Opportunity (機會)	Threat (威脅)
外部因素	行政效能	1. 教育局辦理之群組聯盟，提供各校交流優質行政作為參考。 2. 申請各項專案計畫與資源，提升行政軟、硬體設備。	1. 教育政策更迭頻繁，造成行政人員窮於應付制度之變化。 2. 各項政策性視導，形式大於實質審查，易造成人力虛耗。

項目	Opportunity (機會)	Threat (威脅)
教師專業	1. 十二年基本國民教育實施，為教育發展帶來契機。 2. 教師感受到教育環境之變遷，進修願意提昇，並積極申請各項專案。	1. 現行教育政策對於激勵教師專業成長，沒有完備之制度。 2. 教師績效責任制度未能明訂。 3. 教育政策諸多不確定性，讓教師深感惶恐不安。
外部因素	1. 教育當局辦理學生專長比賽，提昇學生培養專長之動機。 2. 引進外部專業師資，開設符合學生需求之社團及補救教學。	1. 以智育為主的升學制度，剝奪學生多元專長發展的舞臺。 2. 升學制度每年改變，學生疲於適應。
家長支持	1. 家長會引進外部師資，開設學生課後學習班。 2. 部分學生家長任職於鄰近之大學，可提資源予學校。	1. 家長社經地位差距大，對於學校經營之目標，有不同之見解。 2. 雙薪家庭因忙於生計，對於孩子之照顧不足。

## 二、具體目標

本方案整體目標，參酌本校願景「健康、快樂、卓越」與學校SWOT分析後，提出行政有效能(Effectiveness)、教師有專業(Expert)、學生有專長(Expertise)及家長肯支持(Endorsement) 4E的具體目標：

- (一) 與時俱進的領導理念，落實行政有效能，內涵為：行政-願奉獻有效能。
- (二) 服務導向的領導團隊，達成教師有專業，內涵為：教師-展熱情有專業。
- (三) 多元舞臺的領導作為，實現學生有專長，內涵為：學生-能適性有專長。
- (四) 卓越成果的領導績效，贏得家長肯支持，內涵為：家長-會認同肯支持。

在4E的目標下，運用 $E=MC^2$ 的策略，以達成本方案目標。

### (一) 行政有效能(Effectiveness)策略：

【效能方程式】 效能=管理\*溝通\*創意

$$E=MC^2 \text{ (Effectiveness = Management *Communication * Creativity)}$$

### (二) 教師有專業(Expert)策略

【專業方程式】 專業=激勵\*合作\*協作

$$E=MC^2 \text{ (Expert = Motivating *Cooperation * Collaboration)}$$

### (三) 學生有專長(Expertise)策略

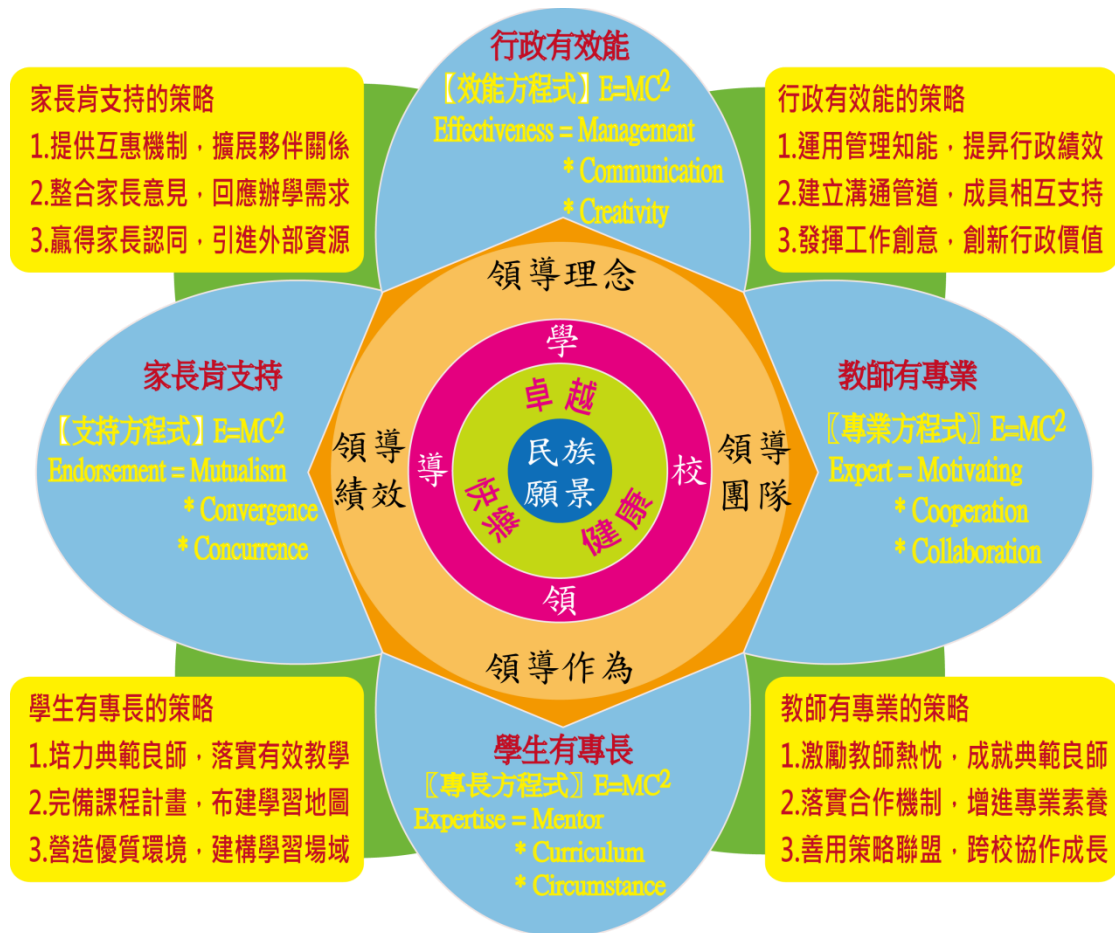
【專長方程式】 專長=良師\*課程\*環境

$$E=MC^2 \text{ (Expertise = Mentor *Curriculum * Circumstance)}$$

### (四) 家長肯支持(Endorsement)策略

【支持方程式】 支持=互惠\*整合\*認同

$$E=MC^2 \text{ (Endorsement = Mutualism *Convergence * Concurrence)}$$



學校領導目標策略圖

## 參、具體做法

### 一、實施內容

#### (一) 與時俱進的領導理念，落實行政有效能

##### 1. 目標正確的領導理念

###### (1) 學校各級行政主管具有領導理念

- ① 領導團隊應用主管會報或不定期透過書籍、個案事件討論，分享領導者應具備之 PLC 修練知能。
- ② 校長及學校行政主管參加有關領導理念之研習或研討會，促使領導團隊之領導概念能符合教育領導評鑑之規準。

###### (2) 領導理念具教育性、前瞻性及時代性

- ① 校長個人有明確的教育信念、辦學願景、辦學理念與學校經營目標，具體呈現校長對學校的領導理念。
  - a 教育信念：有教無類、因材施教、全人教育。
  - b 辦學願景：以「人人有愛有舞臺」為辦學願景。
  - c 辦學理念：「愛」為軸，「奉獻、熱忱、適性、認同」為輪。
  - d 經營目標：以效能(Effectiveness)、專業(Expert)、專長(Expertise)、



**支持(Endorsement)4E** 的觀點，為學校領導目標。

- ② 以教育性及前瞻性的領導思維，描繪學校發展的領導作為。如：99年2月回函教育局，同意原屬民族國中之獨立學區(只能就讀民族國中)里民訴求，變更為共同學區。
- ③ 以突破傳統思維的領導角度與視野，作為領導決策，如為提升學區內國小教職員對民族之認同，放棄申請民族國中成為「大學區」。

## 2. 前瞻性的願景及特色

### (1) 學校具有前瞻性願景及辦學特色，並訂有具體發展策略

- ① 經由校務會議，凝聚全校教職員工共識，建立以「健康、快樂、卓越」，為學校發展主軸的願景。
- ② 從學生學習、課程規畫、教學設計、資源整合等面向，落實執行學校願景，經營一所「以學生為核心，人人有舞臺的學校」作為學校特色。
- ③ 民族願景圖像具體可行，皆以健康、快樂、卓越為核心，包涵四大面項，分別為：
  - a.主動、多元、創新。b.專業、研究、規畫。
  - c.分享、服務、合作。d.尊重、關懷、和諧。

### (2) 學校成員共享願景；學校特色具教育性及永續性

- ① 校長及行政主管經常藉由行政會報、主管會報、導師會報、學生週朝會等，宣導學校願景內涵，落實學校願景為組織成員所共享之目標。
- ② 全校師生以願景為主臬，努力發展學校特色，於101年校務評鑑之八大向度全數獲得通過，**104年榮獲優質學校之學生學習向度優質獎、105年榮獲優質學校之資源統整向度優質獎**，其他獲獎項次不計其數。
- ③ 學校推動之小田園計畫、午餐音樂會、多元能力班、潛能開發班、教師專業發展評鑑、教學輔導教師、教室走察方案等，皆符合學校願景「健康、快樂、卓越」之精神，除具學校發展特色外更具教育發展之永續性。

		
<p>校務評鑑全數通過</p>	<p>小田園種植成果豐碩</p>	<p>105年資源統整優質獎</p>
		
<p>104年學生學習優質獎</p>	<p>午餐音樂會</p>	<p>社區生活營</p>

### 3. 導引適切可行的校務發展計畫

#### (1) 訂有明確的校務發展計畫

- ① 100年2月15日，在群策群力討論中，完成民族國中101~105年中長程校務發展計畫，並經校務會議通過。
- ② 本校101~105年中長程校務發展計畫目標明確且具體可行，計有：
  - a. 形塑學校品牌形象，成為學生首選學校。
  - b. 展現行政品質績效，創新行政服務價值。
  - c. 提昇教師專業知能，達成有效教學目標。
  - d. 深耕學生核心能力，使學生人人有專長。
  - e. 建構友善校園氛圍，營造知書達禮文化。
  - f. 營造優質校園環境，落實境教教育功能。
  - g. 建立教育夥伴關係，達成教育策略聯盟。
  - h. 善用外部學習資源，擴展學生學習面向。

#### (2) 校務發展計畫能反映或符合學校願景與目標

- ① 各處室於學年初，依據校務發展計畫，擬定當學年度的處室經營計畫，具體呈現各處室年度工作重點，藉以落實執行
- ② 透過各種會議與方式，如家長代表大會、家長委員會、導師會報、行政會報、學校日、班會及各種非正式管道之意見…等，蒐集各方對學校發展之建議，作為校務發展計畫之參考。

### 4. 落實推動各項教育政策

#### (1) 學校各級行政主管配合推動各項教育政策

- ① 校長及行政主管積極參與教育主管機關，辦理之各項重要教育政策研習，藉由瞭解教育政策之脈絡，落實政策推動。
- ② 利用各種會議與場合，如：校務會議、行政會報、導師會報、主管會報等，適時將各項教育政策與法令傳送予學校成員。
- ③ 積極配合辦理教育主管當局目前正推動之各項教育政策，如：[學生延後到校](#)、學習共同體、教學專業學習社群、教師專業發展評鑑、教學輔導教師方案、教室走察方案、補救教學計畫、小田園計畫、SH150計畫、生涯發展教育、人權育教育、性別平等教育、反霸凌、春暉專案、交通安全教育、健康促進、環境教育…等。

#### (2) 落實各項教育政策之行銷、執行與考核。

- ① 透過學校網站、電子媒體，及社群網絡(如 facebook、line 等)，行銷學校推動各項教育政策之具體成果。
- ② 領導團隊及家長會成員，主動拜訪學區內小學、里長及社區居民，行銷民族辦學績效。
- ③ 學校辦理多項重要活動時，主動邀請教育主管當局、各級學校校長及家長會長、民意代表、社區民眾、校友、學生家長、關心民族發展人士蒞校參與，點亮民族辦學之豐碩成果。

- ④ 善用回饋表單之滿意度填寫，瞭解學校辦理各項活動之效益，藉以考核政策執行之績效。



**(二) 服務導向的領導團隊，達成教師有專業**

**1. 高素質的團隊成員**

**(1) 學校擁有健全的領導團隊**

- ① 校長及處室主管碩士(含四十學分班)比率高達 80%，教師兼組長碩士(含四十學分班)比率高達 64%，另有多位組長進修更高學位，顯見民族領導團隊素質之高。
- ② 主任出缺時，透過公開遴聘方式，對外甄選優秀之行政人才到校服務。
- ③ 總務處專職之組長出缺，訂有公平之升遷辦法。

**(2) 領導團隊成員具有豐富的教學及行政素養**

- ① 團隊成員穩定，異動率極低，各主任在目前本職年資如下：教務主務 7 年、學務主任 6 年、輔導主任 1 年、總務主任 2 年。近 4 年新任之組長人數每年平均不超過 2 人，顯見民族行政團隊之穩定。
- ② 團隊成員具有深厚的教學年資及行政經驗：

職稱	專職教師年資	行政年資	教學總年資
校長	12	17	29
教務主任	21	13	34
學務主任	11	12	23
總務主任	5	4	9
輔導主任	16	7	26

- ③ 各項重要教育政策、計畫、方案皆成立委員會或工作推動小組，以利業務之推動。
- ④ 各項活動辦理完成，除於行政會報、主管會報反思活動成效之外，亦透過回饋表單之填寫，建立回饋機制。

**2. 合作的團隊成員**

**(1) 領導團隊成員相互合作**

- ① 學校有重要之行政新作為或活動欲實施時，皆能於主管會報先行討論，使計畫內容完善與成熟，而後落實執行力，達成計畫預期目標。
- ② 藉由各項會議如：行政會報、主管會報、導師會報、課程發展委員會、領域召集人會議…等，溝通團隊成員意見，以分組合作為前題，達成

各自分工負責，協調及控管進度，完成各項業務及活動之辦理。

**(2) 團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽**

- ① 為重塑民族的新氣象與學校未來發展走向，校長於校務會議、行政會報、擴大行政會報，向全體教職員工簡報說明學校未來發展目標，重燃組織成員榮譽感，發揮團隊智力，實踐民族再起的使命與目標。
- ② 校長每年歲末宴請教職員工、校務顧問及家長會成員，同時應用節慶感恩夥伴們對民族之付出，如：中秋「柚」來了活動贈送柚子予同仁；「柿柿」如意贈送柿子給同仁。各處室亦自行辦理餐敘，藉以連絡處室成員間之情感。
- ③ 經由學校文康活動，教師會、家長會感恩餐會之辦理，營造民族一家親的組織文化。
- ④ 近幾年學校除未有負面新聞之報導外，更有多家新聞媒體專題報導民族的辦學績效，如：天下雜誌拍之 12 國教宣導文宣；愛爾達體育台，專題報導民族女籃與男足；中央社拍攝民族國中校園霸凌防制專題。

生涯發展教育實地訪視 榮獲特優	臺北市府交通金輪獎	教師專業發展評鑑典範 學校

**3. 創意的團隊成員**

**(1) 領導團隊成員具有創意素養**

- ① 領導團隊積極參加不同類型之研習課程，培養創意素養，活化團隊思維，促使學校經營策略與作為不落俗套。
- ② 組織成員極積參與各項教育創新作為之辦理，如：教學輔導教師方案、教師專業發展評鑑、教師專業學習社群、學習共同體、教室走察試辦計畫…等，充分展現行政團隊、教師團隊擁有創意素養。

**(2) 領導團隊有創新表現**

- ① 104、105 年，積極配合教育局辦理之教師專業成長精進計畫專案，成為臺北市第一所辦理「教室走察」計畫之中心學校。
- ② 行政團隊推陳出新，辦理多項前所未有之創新活動，如：午餐音樂會、教師節快閃活動、母親節感恩活動在在彰顯行政團隊的創新表現。
- ③ 教師團隊藉由教學活動，凸顯教師教學之創新表現，如：

領域	創新作為
語文領域 -國文科	在地特色寶藏巖文史藝術探究、七年級唐詩背誦闖關競賽、八年級語文闖關播臺賽、朝會國文抽背。

領域	創新作為
語文領域 -英文科	晨光雜誌閱聽練習、外師指導演講、朝會英文抽背
數學領域	使用 CPS 教學平行四邊形、桌遊結合數學教學、生活數學-結合手機為輔具，做指數率教學、七年級數學趣味競賽-PISA 閱讀、八年級數學趣味競賽-數戰數決
自然領域	天空菜園、104 學年度-手執機大賽、103 學年度自製電動車大賽、102 學年度神奇水火箭…等
社會領域	辯論賽-秦始皇的功與過、跨領域（藝文+社會）融合課程協同教學
綜合領域	融合節慶的教師節快閃活動、母親節感恩活動、配合小田園政策的食農教育
藝文領域	攝影「用影像說故事」、午餐音樂會、愛與關懷藝術展演
健體領域	結合校慶活動，辦理全校親師生歲末路跑活動、跨校舉辦籃球聯誼賽

- ④ 對於組織成員參加外部競賽具有績效之個人、教師團隊、行政團隊，家長會訂有獎勵措施，藉以激發組織成員的專業及創意表現。

		
教師節快閃活動	母親節感恩活動	自然水火箭競賽
		
國文科唐詩背誦	綜合活動之新生露營	健體歲末路跑活動

#### 4. 學習者中心的團隊成員

##### (1) 領導團隊成員持續專業成長

- ① 配合各項教育政策所推動之專案，形塑專業組織與成長團體，落實學生學習之推動，各專業組織與成長團體如：教師專業發展評鑑推動小組、教室走察核心團隊、教室走察讀書會小團體…等。
- ② 領導團隊為厚植行政及教學專業知能積極進修更高學位，校長及教師兼行政人員共 16 人，除已完成碩士（含四十學分班）以上學位 11 人外，目前有 3 人博士進修中，碩士進修有 7 人。
- ③ 校長及各處室主任積極參加不同類型之研習課程，持續專業成長。校

長及各處室主任近 5 年(101-105)，參加不同面向之研習時數如下表：

職稱	特殊教育	教育行政	教育研究	新興議題	資訊教育	領域教學	學校行政	時數
校長	42	152	18	115	53	158	312	850
學務主任	37	95	38	181	20	301	219	891
教務主任	37	165	18	138	25	300	336	1019
總務主任	18	79	13	109	20	288	289	816
輔導主任	117	21	8	77	20	49	170	462
總計	251	512	95	620	138	1096	1326	4038

## (2) 領導團隊成為學習型組織

- ① 由教師兼行政人員帶頭，組織教師專業學習社群，形塑學校為學習型組織。目前有三個專業學習社群，其中二組領頭羊為行政人員：

領頭羊	社群名稱
教務邱慧英主任	「國文練功坊」教師專業學習社群
衛生鄭宜玲組長	「協同創新團隊」教師專業學習社群
賴恩瑩老師	3D Make 社群

- ② 各教師團隊能善用領域時間，安排共同備課及專業進修研習，藉以形成教師之學習型組織，激發教師專業能量，並於備課研習發表成果。
- ③ 落實寒假三天、暑假五天的備課研習，藉由提供組織成員學習成長的時間與機會，建構學校成為具有學習文化氛圍的學習型組織。

## (三) 多元舞臺的領導作為，實現學生有專長

### 1. 創新積極的氛圍與行動

#### (1) 領導團隊能營造主動積極的組織氣氛

- ① 學校領導團隊以身作則，率先參加各種教育研習及專業發展評鑑制度，以帶動組織參與學習，營造組織主動學習氛圍。如校長、主任及組長率先參加教師專業發展評鑑初階、進階及教學輔導教師研習等。
- ② 學校有重要之行政新作為或活動欲實施時，能於主管會報先行討論，使計畫內容完善與成熟，藉以提高組織成員的團隊凝聚力與決策參與，並經由分散式領導概念擴大組織成員參與校務決策。
- ③ 校長每年歲末宴請教職員工、校務顧問及家長會成員，同時應用節慶感恩夥伴們對民族之付出，如：中秋「柚」來了活動，贈送柚子予同仁；「柿柿」如意，贈送柿子給同仁，藉以激勵組織成員的士氣。



**(2) 以科技領導帶領創新求變的行動**

- ① 積極申請並通過教育部、教育局各項資訊科技補助，以協助教師創新教學與改善教學設備。如 101 年精進資訊專案計畫、103 年精進課程資訊專案計畫，105 年教專 e 化教室計畫，106 年臺北市精進課程及教學資訊專案計畫，106 年度推動自造者教育計畫。
- ② 設置資訊教育推動小組，定期召開會議，探討資訊教學計畫，並積極回應教師對資訊設備之需求，達成班班有單槍、師師有電腦，優化教學設備，以利教師教學創新。
- ③ 積極推動無紙化會議，如校務會議、行政會報、主管會報、導師會報及其他重要會議，資料之呈現皆 e 化處理之，展現科技導之作為。
- ④ 藉由科技領導概念之落實，完成全校無線網路之架設，讓學習不受時、空之侷限，教職員工生可隨時隨處探索浩瀚無垠的知識大海。
- ⑤ 點亮學校科技運用，由校長與自然領域教師組隊參加「3D 列印機 Maker!」教師研習營，引進最新科技潮流教材，並於 106 年參加中小學自造者教育試辦計畫。



**2. 專業的課程與教學領導**

**(1) 領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制**

- ① 校長參加教育部校長教學領導初階合格，同時具備教師專業發展評鑑初階、進階證書及教學輔導教師證書，以領導者視野帶領教師邁向專業學習社群，構建教師專業典範。
- ② 教務主任、學務主任、衛生組長皆有教學輔導教師證書，且分別擔任國文練功坊、協同創新團隊專業學習社群召集人，藉由領導團隊的專業形象，帶領教師落實專業社群之運作。
- ③ 校長帶領行政團隊辦理「學習共同體」建立共同備課、觀課、議課的教學機制及「教室走察」的觀課回饋機制，以精進專業教學，形成教師專業學習社群。
- ④ 專業的課程與教學領導之具體成果，展現於學生學習績效與教師對外比賽成績，105 學年度本校學生進入公立高中職比例一舉突破 6 成，教師對外比賽更是獲獎無數，課程與教學領導可謂開花結果。

<b>105 年度 教師對 外比賽 成績(持 續累計 中)</b>	邱顯坤、李香慧、鄭亦涵老師參加 2016 年十二年基本教育教育部有效教學深耕計畫優良教案徵選本國語言組優選
	劉宜雯、敬永鍵、盧丙懷、張憶寧、賴恩瑩老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲教育專業經驗分享類佳作
	洪惟心老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲創新教學活動設計類佳作
	陳慧欣、許馨云老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲教育專業經驗分享類入選
	吳思璇、林學琪、黃筱甄老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲創新教學活動設計類入選
	鄭宜玲、許碩芬、李博閔老師參加臺北市 105 年度國中有效教學教案設計徵件比賽榮獲佳作

**(2) 領導團隊能帶領教師發展課程專業能力與校本課程**

- ① 定期召開學校課程發展委員會，討論各領域課程發展計畫，領域特色，領域辦理活動及競賽，以彈性課程發展校本課程，培養教師對課程的認知能力與課程規畫設計能力。
- ② 行政主管帶頭進行校本特色課程規劃，如教務、學務主任帶領國文領域發展閱讀校本課程，總務主任帶領自然領域發展科學活動，衛生組長帶領社會領域發展創新課程，資料組長帶領英文領域發展美語校本課程，設備組長帶領數學領域發展實用數學校本課程。
- ③ 教師發展課程專業能力與校本課程展現於各領域之課程特色有：

領域	領域特色	領域	領域特色
國語	1. 國文練功坊專業學習社群 2. 自編「閱讀大世界」教材 3. 每月主題書展閱讀心得	綜合	1. 融合節慶的教師節快閃活動、母親節感恩活動 2. 配合小田園的食農教育
英語	1. 週三 ABC 英語雜誌教學 2. 單字王比賽 3. 英詩背誦接力賽 4. 英語雜誌朗讀比賽	健康體育	1. 男女籃球課程 2. 毬球課程 3. 健康課程 4. 腳踏車教學
數學	創新教學-生活數學 1. 使用 CPS 教學平行四邊形、桌遊結合數學教學 2. 以手機為輔具，做指數率教學 3. 桌遊在數學課之運用	社會	1. 協同創新專業學習社群 2. 歷史人物功過辯論大賽 3. 臺灣印象地圖 4. 跨領域(藝文+社會)融合課程協同教學
自然與生活科技	1. 3D Make 教師專業學習社群 2. 動手玩科學/科學週活動：手擲機、機器人、水火箭等 3. 參與卓越科學計畫 4. 數理趣味競賽 5. 小田園-天空菜園	藝術人文	1. 攝影「用影像說故事」 2. 午餐音樂會 3. 愛與關懷藝術展演 4. 合唱教學 5. 直笛教學 6. 烏克蘭麗麗教學



### 3. 反應靈活的組織形塑

#### (1) 領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理

- ① 修鍊現代化管理思維，以「管事理人」概念，強調對事以管理的角度切入，達成事半功倍之效；對人則以溝通、協調為著眼點，重視互動與情感之交流，促使組織成員能同心協力願為學校目標努力。
- ② 領導團隊設立 line 群組，即時互通重要訊息，達成靈活反應組織形塑之目標，各處室亦建立 line 群組，傳遞業務訊息，凝聚夥伴合作共識。
- ③ 有效建立行政運作現代化管理系統，運用 e 化管理行政事務，如學校網頁上設有各項公告專區、場地預約系統、第二代校務行政系統、歷屆試題下載、線上報修系統、教師筆電及專科教室線上借用系統、線上行事曆、影音頻道、普通教室冷氣計費系統、監視攝影系統、電子圍籬系統、夜間球場自動開關設備、網路相簿與檔案下載區…等，建構組織運用現代化的管理模式。

#### (2) 領導團隊能建構即時回饋機制的支援系統

- ① 各處室依權限進入會計系統登載請購作業，除利於掌控預算之分配執行，完備學校經費執行之效能，更能建立即時經費回饋訊息。
- ② 對於同仁之婚、喪、喜、慶、子女教育補助、健康檢查、保險給付…等，相關之權利，皆能及時辦理，以保障同仁權益，建立組織完備之支援系統。
- ③ 建立多項自動回覆的預警系統，以隨時掌控校園安全，例：地震警報系統、電子圍籬系統、及 48 組監視系統，隨時監控校園安全。
- ④ 對校園安全維護，建構 SOP 的作業流程，特別建置校園巡邏「通報機制」，當學生發生意外事故，校園安全突發災害，能立即透過預警系統通知相關單位及人員處理，促使領導團隊即時掌握問題核心，立即應變處理，有效發揮執行力。

### 4. 監控與後設的管理機能

#### (1) 領導團隊能建置行政品質監控管理機制

- ① 學校預算之執行與控管，經由月報、半年報及年度決算等方式，詳細戴明學校經費執行情形，藉以控管學校經費之使用，達成校務經營既定之進度與目標。
- ② 本校差勤採人性化管理，經由差勤管理系統登錄差勤資料，同時列印報表，藉以有效掌控成員出缺勤狀況，除可即時關懷突發狀況之人員外，更可落實人員出缺勤監控的管理機能。
- ③ 校園設置意見箱、學校網站可取得處室電話及行政團隊 e-mail，透過多元管道控管行政運作的品質，以隨時了解行政作為的順暢與阻礙，適時的給予修正或改進，促進行政品質的提升與效能。
- ④ 各處室表單填報、公文處理，設有專職人員每日定時負責控管並通知各處室負責人其辦理情形，以維持業務推展的即時性與穩定度。

- ⑤ 建立各項計畫與活動之回饋控管機制，以為改進及優化行政作為之參考，如：研習活動之回饋表單填寫、家長座談會記錄之回應…等。
- ⑥ 活用網路通訊軟體建立溝通群組，如：處室內部群組之縱向溝通，跨處室群組的橫向溝通，均能經由控管與管理機制，落實即時性的行政業務聯繫與處理，達到和諧互助的行政合作與效能。



**(2) 領導團隊能運用有效的質量數據管控品質**

- ① 為提升行政品質，採取控管作為之進度與時效，將行政措施訂定合理數據標準，並確實檢核執行進度與成效，如：寒暑假備課時數、領域會議次數、環境教育研習、性平教育研習、補救教學授課教師皆須參加 18 小時研習…等，皆經由數據整理管控其品質。
- ② 配合政府「四省專案」，每年用電量以較前一年減少 1%為原則，管控每年用紙量逐年減少 10%到預期目標，用水部分則以人均用水量為努力目標。
- ③ 藉由機器數據掌握學校文件使用情形，如：校內文具用品均由總務處列物品帳，統一管理並追蹤物品流向；數位化的管控，能夠有效的提升行政效能，教師、行政人員每月影印之張數，皆經由數據登錄管控。同時每月進行公文時效統計，並於行政會報宣導公告，以避免公文逾期情事之發生。
- ④ 運用命題雙向細目分析表，檢視教師段考之試題，有效管控教師出題之品質，並結合電腦閱卷之試題分析，了解題目難易及適切程度，藉以管控段考題目之品質，且學生段考答題多採電腦閱卷執行，利用報表呈現試題鑑別度，提供各領域教師做為試題分析之參考，作為補救教學實施之參考。
- ⑤ 創新管理機能，承辦校際講座，以二維條碼手機掃描取代傳統海報展示及報名回條之人數統計與名單取得。

**(四) 卓越成果的領導績效，贏得家長肯支持**

**1. 卓越的行政領導與管理**

**(1) 學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學**

- ① 校長及各處室主任落實走動管理，經常利用造訪導師室及專任辦公室機會，隨時傾聽教師們對行政作為的建議，並主動詢問教師們的需求，積極協助並解決教師所遭遇之問題。

- ② 每週二定期召開主管會報、行政會報，每月定期召開導師會報，傾聽導師對行政作為之建議，及班級經營遭遇之困境，建立行政與教師良好溝通與互動平台，落實行政支援教學及行政服務之溝通協調。
- ③ 每月第一週之星期二，召開主管會報，邀集教、學、總、輔、人、會處室主任及家長會、教師會代表參與，針對當月重要活動期程協調，商議學校突發事件、回應組織成員訴求，建立積極與和諧之校園氛圍。
- ④ 每月定期召開領域召集人會議，於第一時間聽取教師對教學環境之需求，適時規劃與更新教學環境與設備，落實行政服務教學宗旨。
- ⑤ 為達行政領導與管理對教學服務之目的，落實教學評鑑回饋機制，進而提升學生學習成就。自 99-105 年教師專業發展評鑑方案、99-105 年教學輔導教師方案、104-105 教室走察方案，皆以行政管理與服務的概念，隨時支援教師在各專案所需之操作工具。
- ⑥ 各項會議或研習進行滿意度調查，以了解行政服務績效，做為日後辦理活動或推展業務的參考，徹底執行學校行政支援教學的理念。

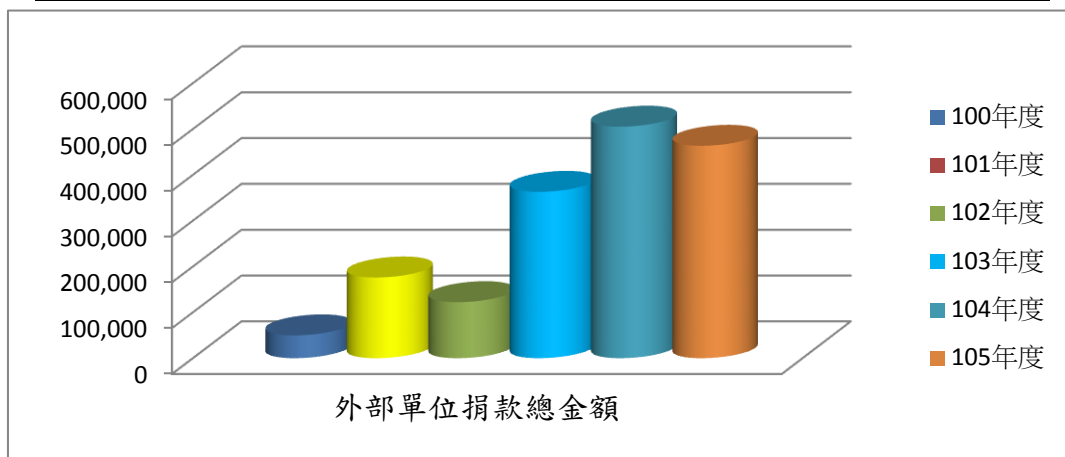
(2) 有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件

- ① 引入人力資源，招募家長、退休教師、社區人士至校擔任志工，目前學校計有：圖書志工、教務志工、園藝志工、總務文書志工…等。
- ② 家長會對學校之經費挹注逐年增加

學年度	101	102	103	104	105
金額	91,048	135,092	152,783	174,380	173,000

- ③ 成功引進外部經費資源，100 年度捐款為 49,885 元，105 年度大幅成長近 10 倍為 463,500 元，顯見學校倍受企業、機關團體及家長之肯定。

年度	100	101	102	103	104	105
外部捐款總金額	49,885	176,110	122,245	362,918	505,200	463,500



- ④ 學校善用人力、經費資源，有效進行資源統整，於 105 年度榮獲優質學校資源統整向度優質獎。
- ⑤ 學校除設有危機處理小組外，更有全國唯一校園內有派出所(羅斯福派

出所)的特色，此派出所更成為學校合作夥伴，協助學校巡邏校園，保障學校財產及維護學生生命安全，並可隨時協助學校處理危機事件。

## 2. 有效的課程與教學

### (1) 發展出適切的學校課程

- ① 經由課程發展委員會議，討論校本課程，依據學校特色、學生興趣需求及生涯發展，規劃符合學生能力本位課程。如：閱讀大視界、實用美語、數學銜接、科學實驗、寰宇搜尋、電腦科技運用等彈性課程。
- ② 開設符合學生興趣並兼顧多元能力發展之社團，同時突破小校社團數量限制之困境增設社團，如：105 學年度下學期，學校原只需開設 9 個社團，最後開設了 14 個社團，開設比率高達 156%。

編號	社團名稱	編號	社團名稱	編號	社團名稱
1	童軍團	6	3D 創客社	11	籃球社
2	合唱團	7	篆刻社	12	毬球社
3	烏克蘭麗社	8	綠手指社	13	高爾夫球社
4	英語研究社	9	環保社	14	魔術社
5	英文電影研究社	10	勁歌熱舞社		

- ③ 領導團隊與教師群共同思考 107 課綱新價值，深耕課程專業能力，翻轉原有課程框架，重新架構與規劃部訂與校本課程，進而申辦 107 學年度成為「實驗教育」學校。
- ④ 各領域以學校健康、快樂、卓越為核心，設計活動與競賽課程，促使學校課程更加多元。目前學校各領域重要活動與競賽課程如下：

領域	活動與競賽課程	領域	活動與競賽課程
國文	1. 閱讀寫作營 2. 校刊投稿 3. 在地寶藏巖文史藝術探究 4. 唐詩背誦闖關競賽 5. 語文闖關播臺賽	英語	1. 英語晨間聽力播音 2. 聖誕節午間 DJ 英文廣播 3. 演講、朗讀、單字王比賽 4. 英詩背誦接力賽 5. 英語雜誌朗讀比賽
自然與生活科技	1. 天文台參觀 2. 卓越科學菁英種子培訓 3. 數理趣味競賽 4. 手擲機比賽 5. 暑假科學營、資安大 pk	健康體育	1. 河岸樂騎活動 2. 大隊接力、全校路跑 3. 體育與閱讀 4. 拔河、三對三鬥牛比賽
數學	1. 數學趣味競賽-PISA 閱讀 2. 數學趣味競賽-數戰數決 3. 分組闖關數學趣味競賽	綜合	1. 包高中祈福活動 2. 畢業趴 3. 各類手作比賽
社會	1. 23 縣市著色與特色說明 2. 歷史人物功過辯論大賽	藝術人文	1. 歲末藝術展演 2. 畢業典禮藝術展演 3. 合唱比賽

### (2) 創新教學，並落實教學視導與評鑑

- ① 為落實教師教學之創新與評鑑機制，自 101 學年度起每學期各領域至

少有 2 位教師公開授課與議課，並訂於每年 5 月第 2 週、11 月第 2 週為觀課週，全年度教師公開授課與議課合計高達 32 人次。

- ② 自 104 年起申請辦理教室走察方案，校長、行政主管及資深教師入班走察次數，每年累計更高達 250 人次。
- ③ 申辦多個與教師專業發展密切相關之方案，如：學習共同體方案、教師專業發展評鑑方案、教學輔導教師方案、教室走察方案等，期藉由教師專業之精進，開展教師教學創新之能量。
- ④ 轉化「以賽代訓」概念，藉由教師取得各項專業證書之過程，落實教學視導與評鑑。本校教師近年取得相關專業證書人次如下：

類別	教專初階	教專進階	教學輔導教師	目前參加教專、教輔
人數	24	8	9	5

- ⑤ 鼓勵教師創新教學，並將其經驗與成果對外分享，是此近幾年教師參與行動研究及有效學教案徵件成果豐碩得獎無數。本校教師參與行動研究及有效教學教案甄選得獎累計如下表：

年 度	參加 人數	作品 件數	特優 件數	優選 件數	佳作 件數	入選 件數
102	5	3	1	0	2	0
103	13	4	1	0	3	0
104	4	2	0	0	2	0
105	20	7	0	1	3	2



### 3. 良性的社區互動

#### (1) 學校與教師會、家長會維持良好互動關係

- ① 領導團隊與教師會關係密切良好，處室主任近三年皆擔任教師會理監事，理監事會議可直接有良性溝通互動，營造共榮和諧學校文化，校長亦為校內教師會組織成員。
- ② 領導團隊與家長會互動良好，輔導室擔任聯絡窗口，各處室相關會議皆會邀請家長出席，歷屆會長皆能統合引入家長資源，同時聘請 102 及 103 學年度陳雪貞會長為校務顧問持續協助推動校務。
- ③ 校長及各處室主任定期參加家長代表大會、委員會，除增加領導團隊與家長會之互動外，更積極爭取家長會資源的挹注。

- ④ 家長會挹注經費協助學校辦理各項活動，如：校慶餐會、運動會、歲末藝術展演活動、路跑活動等。
- ⑤ 家長會提供獎勵金，鼓勵教師參與校外競賽，藉以提升教師專業素養，提升教學品質。如有效教學、教案徵選、行動研究等競賽。

**(2) 學校社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌**

- ① 非上課時間無償開放校園運動場地，提供社區里民活動場域，必要時無償提供學區之學府里，辦理公聽會及其他公務使用，強化學校與社區綿密的關係。社區里民亦回饋學校，贊助設備，如：休閒石桌石椅綠化植栽等藉以美化校園。
- ② 依臺北市租地租借辦法，每週一至週五夜間，週六、週日全天提供活動中心場地開放租借使用，提供學校與社區居民互動之機會，更利於建學校良好的聲望與口碑。
- ③ 校長除參與社區藝文活動外，每年必與家長會長、行政主管拜訪學區之里長，除活絡情感建立友善關係外，更可以適時將學校辦學績效行銷於社區。

		
校長參加社區活動	拜訪學府里李里長	拜訪古風里孔里長
		
拜訪萬年里邱里長	拜訪萬盛里徐里長	行政團隊拜訪派出所

**4. 妥適的學生照顧與發展**

**(1) 關懷與安全的校園環境**

- ① 訂定本校輔導工作計畫，落實三級輔導工作，本校 103-104 學年度為北市初級輔導資源中心學校及南區駐區精神科中心學校，整合資源積極協助弱勢學生適性發展。
- ② 擬定校園安全實施計畫及繪製校園安全地圖，並與社區商家合作，成立愛心救護站，同時定期檢查學校建築物、運動場館設施、消防安全設備、水電瓦斯管路及落實警衛校園安全巡視，行政人員課堂巡察，此外，與派出所建立合作關係，於假日年節巡邏看查，維護校園安全。
- ③ 每學期舉辦複合式校園防災演練，聘請消防局協助學生了解災害發生應變方式，加強校園災害應變設施，繪製各項防災地圖，舉辦多項防

災知識研習，透過演練加強學生於緊急狀況時的應變能力。

- ④ 設置家長接送區與實施人車分道，確保學生上放行進的安全。
- ⑤ 設置校園出入管理系統，以簡訊通知家長學生上放學的時間。

**(2) 學生具有可期待的學習成就**

- ① 學生進入公立高中職比率，由 100 年度之 42.98%，至 105 年度躍升為 61.33%，五年成長近 20%。

項目	100 年 百分比	101 年 百分比	102 年 百分比	103 年 百分比	104 年 百分比	105 年 百分比
公立 高中	29.82%	43.40%	38.3%	38%	39.30%	42.91%
公立 高職	13.15%	9.70%	18.7%	18%	18.90%	18.42%
合計	42.98%	53.1%	57.0%	56%	58.2%	61.33%

- ② 辦理多元國際教育方案，如青少年國際志工駐校、教育參訪及以球會友等交流，擴展學生國際視野培養世界公民素養。
- ③ 近幾年學生團隊對外比賽成績亮麗，例：100-104 年合唱團連續多年獲得 1、2 名榮耀、103 學年度女籃隊榮獲全國甲組季軍、104 學年度足球隊榮獲全國中等學校足球聯賽第四名、105 學年度足球隊已進入全國中等學校足球聯賽前四強、105 學年度男籃榮獲台北市國男甲組第八名、105 學年度毬球隊榮獲總統盃國男冠軍、105 學年度女籃亦進入全國國女甲組前八強，期待爭取更佳成績。
- ④ 落實「人人有愛有舞台」的學校經營理念，激勵學生對外參加各項比賽，成果斐然。近幾年學生對外成績累計如下：

學年度	語文 競賽	自然 科學	教育 關懷	藝術 競賽	技藝 競賽	總計 人次	體育 -個人	體育 -團體	總計 人次
100		2				2	30	13	43
101	2	2	2	9	6	21	16	18	34
102	2	3	1	12	5	23	19	36	55
103			1	4	10	15	7	11	28
104	2	1	1	4	11	19	5	28	33
105(上) 累計中	2				3	5		10	10

- ⑤ 重視學生品格與生活教育，培養學生勤學習、守規範、負責任、有愛心及慎交友的現代公民素質。

**二、創新作法**

**(一) 突破經營困境，創價行政作為**

- 1. 以創價行政作為的概念，實施多項創新行政作為，如：週四制服日：規定週四為制服日，學生一律穿著制服上學，藉以培養學生氣質；更改午餐回收區，

除美化校園環境外更利於環境維護；學生上學統一由大門進校，精緻行政人力，落實學生安全維護。

2. 翻轉行政舊思維，校長就任不到1個月即於98年8月24日，請學務處提出調整校慶慶祝日期，為每年12月第3個週末(原為5月第2個週末)，獲得行政及教師們的支持。隨即著手規劃多元校慶活動如：辦理「園遊會」同時免費提供學區內圈4所小六生園遊券，對學區內、外圈四、五、六年級學生，辦理三對三鬥牛賽。
3. 學校領導團隊採用「轉型領導」模式，帶領組織變革與興利除弊，以「企業的精神」改變組織僵化的行政文化，以人性化的風格，展現服務本位的態度，以e化的現代化管理方式，提昇行政品質，提高行政效能。
4. 創造小校的行政價值，承辦教育局業務多，如：第三群組中心學校、卓越科學計畫中心學校、教室走察中心學校等，人少事多，但大家樂意承擔，贏得眾多的掌聲。
5. 101學年度(101.08.01)改變體育班原有之游泳專長項目為足球專長項目，成功營造民族國中為臺北市足球發展重鎮。

## (二) 激發教育初衷，重燃教師熱忱

1. 教師用愛全面關懷、珍惜每個孩子，民族弱勢及高關懷學生比例偏高，然而，老師總能以愛為出發點，利用放學後與學生談心，以引導代替責罰。導師、學輔與行政人員更是經常與弱勢高關懷孩子的晤談，共商協助學生良方。因教師熱忱的投注，近幾年學校無中輟學生。
2. 校長以身作則，於2013年擔任團長帶領臺北市績優領域召集人至香港參訪，藉由典範學習、開擴教師視野，激發教師專業熱忱。
3. 大膽變革師資結構，自98學年~100學年連續3年皆未參加臺北市合格教師之聯合甄選，因此學校代課比率高達32.35%(11/34)。或許有人對這種做法不以為然，但這個策略，卻是翻轉民族學校經營最為關鍵的因素。
4. 教師與行政階層凝聚共識，以學生為學習主體，跳脫傳統教育思維與窠臼，**申辦107學年度為「實驗教育」學校**，追求與實踐對於教育的初衷。
5. 校長近幾年親自參加教師專業成長，帶動學校教師專業成長風潮，校長持續參加教師專業成長取得之證書如下：

日期	證書內容
100/01/17	「臺北市中小學校長 <b>科技領導</b> 專修研習班」結業
100/11/09	通過教師 <b>專業發展評鑑初階</b> 認證
101/08/31	通過教師 <b>專業發展評鑑進階</b> 認證
101/11/16	參加第1105期中小學校長 <b>進階研究班</b> 研習期滿
103/09/04	參加「 <b>校長教學領導初階研習</b> 」通過認證
103/12/04	102學年度 <b>教學輔導教師</b> 培訓研習認證通過
104/11/16	通過教師專業發展評鑑縣市 <b>輔導夥伴</b> 培訓



### (三) 落實適性揚才，優化學生專長

1. 104 年度榮獲優質學校學生學習向度優質獎，此乃學校提供學生多樣化、多資源的學習，著重學生潛能開發，培養學生興趣，提供多元舞臺，促使展現才華建立自信，讓學生有專長，具備帶得走能力的最佳驗證。
2. 突破小校開設社團數量之限制，引進外部專業師資，成立多元社團，提供學生探索自我潛能之機會，社團與班級數比高達 156%。
3. 深耕適性輔導，搭建多元舞臺，落實生涯規劃課程及活動，透過全面性及個別性的適性化輔導策略，提升學生自我認識及生涯規劃能力。學生參與各項校外技藝競賽，屢傳佳績。如：105 學年度全國開平餐飲主廚盃獲得優勝、105 台北市技藝教育競賽設計職群類第一名。
4. 引進臺大、臺師大、臺科大學生服務性社團，執行補救教學、1 對 1 課輔，經由拔尖、穩中、托底，建立學生學習信心。

		
合唱團參加踩街活動	提供學生多元學習機會	「1 對 1」課輔

### (四) 建立績效責任，深獲家長口碑

1. 105 學年度公立高中職之升學比率一舉突破 6 成，深獲家長肯定。
2. 經由學生升學成績之進步、對外各單項及團體比賽獲得之榮耀，與教師團隊參加競賽獲得之殊榮，深獲家長肯定，除有效建立績效責任外，更可形塑學校在社區民眾的優質印象，與良好之口碑。
3. 以「社區主義」的概念，推動學校社區互動文化，建立交流管道，運用逢年過節拜訪社區居民與機關團體，如社區各里長、商店、派出所及附近小學等。
4. 每學年至少辦理 2 次國小家長參觀日，具體展現學校辦學績效，贏取家長認同與肯定，達成行銷學校辦學成果。
5. 同意學區居民提出之學區調整，本校回覆教育局：(1)本校樂見家長與學生有多元的教育選擇權。(2)近來本校辦學理念深獲家長認同，相信家長能為孩子選擇最適合的環境就讀。本案經學區調整委員會最後決議，維持文盛里 5-6 鄰為民族國中學區，自此民族國中在社區的聲望與地位不可同日而語。

## 肆、優質成果

### 一、目標達成

#### (一) 行政有效能之具體目標達成

1. 學校整體行政效能目標之達成，顯現於 104 年榮獲優質學校學生學習向度優質獎，105 年榮獲優質學校資源統整向度優質獎。

2. 行政團隊專業奉獻，承擔多項市級業務，民族雖為小校人員編制少，惟行政團隊流動率低且具備專業奉獻精神。承擔北市多項中心學校業務，如教務工作第三群組中心學校、教室走察中心學校、卓越科學計畫中心學校、初級輔導中心學校、南區駐區精神科中心學校等。

- (1) 104、105 年度承辦大安區第三群組精進教學中心業務，每月定期召開會議，整合各項教育資源與資訊，探討教學現場問題 研究解決之道。
- (2) 承辦 104、105 年度精進教學教室走察試辦方案，參加走察的學校共 5 所，引起廣大的回響。105 年申請試辦的學校，高達 16 所。領導團隊能確實瞭解教師教學與學生學習狀況，提高教與學的效能。
- (3) 承辦 103、104、105 年度卓越科學計畫-菁英種子行動方案，多所學校參與，培植科學菁英種子，做為我國科學人才之良好基石。
- (4) 104、105 成為初級輔導中心學校、南區駐區精神科中心學校，除提供校內教師、學生輔導需求，更將服務擴及鄰近友校。

3. 有效運用經費，近 3 年預算執行率皆超過 9 成，且執行率逐年增加。

年度	103 年	104 年	105
可用預算數	124,796,756	117,518,317	117,227,773
決算數	116,711,688	117,424,042	127,953,979
執行率	93.52%	99.92%	109.15%

4. 營造安全、溫馨、適性的學習環境，建構健康、和諧、友善校園風氣，以學生為主體、學校為舞臺，規劃多元友善校園活動，結合師親生共同參與，建立對友善校園的重視與關注，於 103 學年榮獲臺北市友善校園績優學校。

5. 為落實生活訓練、道德教育與服務精神，促使學生身心健全發展及正向積極情緒發展，發揮正向導引的功能，學校成立童軍團，積極推展童軍教育，102 學年榮獲教育部國民及學前教育署及臺北市績優學校。

6. 行政效能之具體展現從學校彰顯於獲得多個獎項，近年來學校榮獲多項大獎，諸如：

年/學年	具體表現
103	臺北市國中友善校園優等學校
	教育部 102 學年度中小學教師專業發展評鑑優良教師專業學習社群「國文練功坊」優等
	臺北市 102 學年度中小學教師專業發展評鑑優良教師專業學習社群「國文練功坊學習社群」特優、「學習無國界國際教育社群」優等
	臺北市環保局績優「環保義工隊」
	103 學年度健康促進學校書面評鑑計畫榮獲績優學校
	103 年度有效教學成果展輔導團票選獎第一名
104	104 學年度國民中學學校課程計畫優等學校
	臺北市 104 年度優質學校學生學習向度優質獎
	104 年度臺北市交通安全教育評鑑實地訪評工作特優

104	104 年度臺北市政府交通安全金輪獎
	104 年度教育部中小學教師專業發展評鑑典範學校佳作 (當年度臺北市唯一獲獎公立國中)
	104 學年度臺北市學生音樂比賽南區合唱比賽第二名
	臺北市 104 學年度公私立中等學校教育叢書暨校刊競賽國中組校刊 報紙型特優
	教育部 104 學年交通安全教育評鑑甲等
	臺北市 104 學年度學生音樂比賽南區乙組第二名
	臺北市 104 學年度國中生涯教育書面訪視績優學校
105(上) 持續累 計中	<b>臺北市 105 年度優質學校資源統整向度優質獎</b>
	105 年度耐震補強教育部工程小組查核甲等
	臺北市 105 學年度公私立中等學校教育叢書暨校刊競賽國中組校刊 報紙型特優

		
童軍團獲邀總統府服務	走察種子團隊討論方案	卓越科學計畫申請說明

**(二) 教師有專業之具體目標達成**

- 行政團隊不畏辛勞，申辦多項有關提昇教師專業發展之方案：
  - 99-105 年申辦教育部專業發展評鑑方案，推動並執行方案，提升教師教學專業發展能力。
  - 101-105 年申辦學習共同體方案，教學翻轉，保障學生學習權利。
  - 100-105 年申辦教學輔導教師方案，培訓教學輔導教師，帶領夥伴教師，強化新進教師的適應力教學知能。
- 教師專業學習社群績效卓著，提昇教師專業知能，專業社群績效表現如下：

召集人	社群名稱	績效表現
教務 邱慧英主任	「國文練功坊」教師專業學習社群	教育部「102 學年度中小學教師專業發展評鑑優良教師專業學習社群」優等、臺北市特優
前輔導 黃筱甄主任	「學習無國界國際教育」教師專業學習社群	臺北市「102 學年度中小學教師專業發展評鑑優良教師專業學習社群」優等、承辦 103 學年度北市國際教育跨校跨科專業社群
衛生 鄭宜玲組長	「協同創新團隊」教師專業學習社群	臺北市 103 學年度第 15 屆中小學教師專業創新及行動研究教育專業經驗分享類佳作、103 及 104 學年度臺北市有效教學教案比賽佳作

3. 教師專業目標之達成從教師獲獎無數，得到印證，本校近年來教師專業發展榮獲多項大獎，諸如：

學年	具體表現
103	鄺宜玲、許碩芬、侯曉潔、杜鳳清老師榮獲臺北市第 15 屆中小學教師專業創新及行動研究榮獲教育專業經驗分享類入選及佳作
	鄺宜玲、杜鳳清、白宇靖臺北市 103 學年度有效教學教案比賽佳作
	黃筱甄等老師榮獲 102 學年度教師專業發展評鑑教師專業社群成果審查〈學習無國界國際教育社群〉優等
	邱慧英等老師榮獲 102 學年度教師專業發展評鑑教師專業社群成果審查〈國文練功坊學習社群〉特優
	林學琪、方盈傑、吳思璇臺北市 103 年國中教師「正向管教」佳作
	林學琪、黃筱甄老師榮獲 103 年度提升教育人員兒少保護、家庭暴力、性侵害暨性騷擾通報率及防治工作「個案案例徵選活動」特優
	江宜娟老師榮獲 103 學年度特殊教育班優良教材評選得獎名單優等
104	鄺宜玲、杜鳳清、邱慧英老師臺北市 104 年度國民中學有效教學教案設計徵件比賽佳作
	鄭亦涵 104 年度國家教育研究所愛學網教師創意教案設計比賽佳作
105(上) 持續累 計中	邱顯坤、李香慧、鄭亦涵老師 2016 年十二年基本教育教育部有效教學深耕計畫優良教案徵選本國語言組優選
	劉宜雯、敬永鍵、盧丙懷、張憶寧、賴恩瑩老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲教育專業經驗分享類佳作
	洪惟心老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲創新教學活動設計類佳作
	陳慧欣、許馨云老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲教育專業經驗分享類入選
	吳思璇、林學琪、黃筱甄老師參加臺北市第十七屆教育專業創新行動研究徵件榮獲創新教學活動設計類入選
	鄺宜玲、許碩芬、李博閔老師臺北市 105 年度國中有效教學教案設計徵件比賽榮獲佳作
	國文、數學、健體、藝文、綜合等領域，共同備課發表榮獲推薦

(三) 學生有專長之具體目標達成

1. 在學術專長面向，學生進入公立高中職比率，由 100 年度之 42.98%，至 105 年度躍升為 61.33%，五年成長近 20%。
2. 在多元專長表現面向，民族雖為小校，但學生對外比賽之成績毫不遜色，自 100 學(年)度起至 105 學年度上學期，學生在語文、自然科學、教育關懷、藝術競賽、技藝競賽及體育競賽，對外比賽得獎累計為：

學年度	100	101	102	103	104	105(累計中)
累計得獎數	45	55	78	43	52	15

3. 在**團體競賽**面向，本校於 94 年成立體育班，推動運動教育，培養學生運動習慣，養成終身運動生活，發展學校運動文化，對外比賽成績斐然，105 學年度成績更是，其中：男足隊已進入全國中等學校足球聯賽前四強、女籃已進入全國國女甲組前 8 八強，期待爭取更佳成績。而毬球隊已榮獲總統盃國男冠軍、男籃榮獲台北市國男甲組第八名。男足在 104 學年榮獲全國國民中學 11 人制足球賽第四名，105 學年度進入全國前四強，這是首都足球項目國男組近二十年來，未有過之佳績。

#### (四) 家長肯支持之具體目標達成

1. 家長正向支持，用行動共同守護：家長正向參與學校各項委員會共同推動校務，家長會志工從 101 學年度僅 1 人逐年成長，105 學年度已有家長志工團 16 人，擔任圖書館志工及協助各處室活動辦理及文書工作。
2. 為養成學生良好的飲食習慣及禮儀，建立正確的營養常識，增進學生身心健康，辦理營養午餐，家長為關懷學生的飲食健康，與支持的辦理學生午餐供應，組成營養午餐小組，每日午餐時間到各班關懷學生用餐情形、午餐菜色及飲食衛生等，照顧學生。
3. 家長會及外部對學校之捐款逐年增加：

年度	101	102	103	104	105
捐款總金額	267,158	257,337	515,701	679,580	636,500

## 二、創新成果

### (一) 創新領導理念，形塑校園優質文化

1. 101 年校務評鑑八大向度全部通過，展現優質行政團隊合作成果。
2. 自 101 學年度至今已多年額滿，成為臺北市大安區額滿學校之一，成功翻轉學校經營困境。
3. 103 年-104 年學校經營領導成為臺北市候用儲訓校長實習學校。
4. 積極鼓勵教師及行政人員，踴躍投入各項專案計畫，適材適所給予最大支持，順利辦理各項建設及活動；明確的領導方針，凝聚成團結一體，打造優質化校園；教師自主參加各項競賽帶動學生卓越觀念。
5. 著重學習氛圍情境建設，如：文化走廊修建、中庭表演藝術廣場、設計家聚落、多功能藝術教室、圖書館整修、專科教室遷修、教專教室設置等，藉以塑造優質校園環境。

### (二) 培力領導團隊，深耕教師專業典範

1. 教師夥伴愛心關懷學生，無私奉愛，達成本校 101-105 學年度零中輟生。
2. 榮獲教育部 104 年度中小學教師專業發展評鑑典範學校，是當年度臺北市唯一得到此殊榮的公立國中。
3. 教育部自 95 學年度開始試辦「教師專業發展評鑑實施計畫」，然而，此試辦方案在民族國中校務會議多次提案皆無法順利通，直至 98 學年度蔣校長到任，以其誠意及變革決心感召教師，力陳民族再起的重要性，終獲教師支持，於 99 年 1 月 20 校務會議，通過「臺北市立民族國民中學辦理教師專業發展評

鑑實施計畫」，開啟民族教師專業發展的里程碑。

4. 持續推動專業發展，本校推動有關教師專業發展之方案，計有：

專業發展內涵	實施學年度
教學輔導教師	99 學年度迄今第 7 年
教師專業發展評鑑	99 學年度迄今第 7 年
教師專業學習社群	101 學年度迄今第 5 年
學習共同體	102 年迄今第 4 年
承辦臺北市九年一貫課程第三群組中心學校	103、104、105 年
承辦臺北市卓越科學-子計畫中心學校	103、104、105 年
承辦臺北市教室走察中心學校	104、105 年

### (三) 活化領導作為，開展學生優勢潛能

1. 104 年獲頒優質學校學生學習向度優質獎殊榮。

2. 學生學習成就榮獲從來未有之佳績

- (1) **學業成就**：整體升學率從 100 年的 42.98% 大幅提升至 105 年的 61.33%。
- (2) **藝文成就**：榮獲多項第一，計有南區音樂比賽、南區古箏獨奏、南區鋼琴獨奏、南區揚琴獨奏。
- (3) **體育成就**：有多項第一佳績，計有高爾夫錦標賽國中男生組、毽球女子組、滑冰錦標賽 Freestyle、拉丁舞、5 人制足球聯賽、11 人制足球錦標。
- (4) 更值得一提的是民族足球隊，104 學年度榮獲全國國民中學 11 人制足球賽第四名，105 學年度亦已進入全國前四強，我們期待民族男足再接再厲，而男足的表現，是首都學校近二十年來，未有過之佳績。

3. 突破小校資源有限之困境，進行國際交流活動，開展學生學習深度與視野，其中 104 年度達到高峰，當年度就有 7 次之國際交流活動。

日期	交流內容
104/03/16	新加坡萊佛士高中蒞校體育交流
104/04/07	香港沐恩中學合唱團參訪民族國中
104/04/10	香港瑪利諾神父教會學校蒞校體育交流
104/04/24	廈門市湖里區教育學會蒞校參訪
104/05/22	廈門市湖里區教育學會蒞校參訪
104/06/04	馬來西亞阿南莎、伯樂中學蒞校體育交流
104/07/02	香港天主教崇德英文書院蒞校參訪

4. 結合校內外資源發展校本課程，辦理各領域特色課程及活動，活化教學活動，促進教師有效教學，豐富學生學習內涵。

5. 經由多項活動藉以激發學生優勢潛能，如：歲末藝術展演、優良學生競選、歲末路跑、午餐音樂會，班級體育競賽、國語文競賽，學科活動競賽、資訊能力檢測等，提供學生表演舞台及比賽機會。

### (四) 展現領導績效，點亮民族特色招牌

1. 近來民族辦學績效頗受好評，媒體主動到校採訪相關新聞：

日期	採訪媒體(單位)	採訪內容說明
103/02/18	教育局	教育局 12 年國教適性宣導手冊
103/10/29	Ettoday 新聞雲	積極發展足球成為臺北南區足球重鎮
104/03/28	聯合新聞網	民族國中克難前進，摘下台北市青年杯足球賽國中組冠軍。
104/09/12	愛爾達電視	民族國中足球隊、女籃隊訓練
104/10/08	中央社	網路霸凌防治與輔導
105/12/31	國民教育輔導團 團報第 16 期	卓越科學聯合成果展
106/02/13	聯合報影音中心	學生延後到校試辦方案

2. **家長會認同學校辦學理念**，肯定辦學成果，協助行銷學校特色及品牌，引進家長參觀學校，深獲參觀家長讚賞與支持，就讀本校，學生人數眾多。
3. 101 學年度，校長任期滿 4 年，尋求連任時，獲得出席家長代表大會者投票 100% 的支持，同時獲得出席投票教師 100% 的支持。105 學年度校長即將任滿 8 年時，教師會對校長進行滿意度調查，投票結果滿意及非常滿意合計為 100%。
4. **放棄申請民族國中成為大學區學校**，深化民族國中與學區內國小的關係，將學區內之國小視為生命共同體，贏得家長肯定而年年額滿。

## 伍、結語

民族國中學校領導的成就，來自於全體族人同心協力，共同以「**民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷**」為目標的前提下，創發領導新思維，突破舊觀點，不為學校既有之種種不利條件與因素所困，翻轉學校原有之行政效能、教師專業、學生學習、家長支持等作法，以全新的領導策略，落實教育本質，全方位創新行政效能、提昇教師專業、優化學生學習、贏得家長支持，藉以營造一所優質的學校。經由本方案的執行，我們的確在人、事、時、地、物達成以下的目標：**人人在展能的位置、事事是應有的作為、時時是優質的表現、處處是學習的場所、物物是合用的設備**。

民族的確不一樣了，回想 98 學年度，本校新生每班僅 23 人，99 學年度則大幅增加為 34 人，新生增加比率高達 47.8%，民族國中躍升為額滿學校。且自 101 學年度開始，民族國中在少子女化的大環境裡，新生入學逆勢成長，已連續多年額滿。民族國中已是一所讓：**行政有幸福感、教師有成就感、學生有榮譽感、家長有認同感**的優質學校。然而，我們並不以此自滿，而是更加自我惕勵，努力於：精緻學校各項特色；落實品質第一的行政服務；形塑教師人人是典範良師；激發學生潛能使其個個是品牌；家長有口皆碑的辦學績效。民族已成功達成「**民氣匯聚同心行 族和深耕創新猷**」的教育目標，這是我們對民族永續經營的教育使命，因為我們正在寫民族歷史，**這不是 IMPOSSIBLE 而是 I'M POSSIBLE**。