

臺北市106學年度市立高級中等學校
學校經營計畫

撰寫人：江惠真

壹、學校願景—大氣洛城 大砌中正人

順應教育理念及人才培育趨勢，迎接下一個學校發展哩程，中正高中在親師生期許下，將學校發展目標設定在建構培育未來領導人才的適性育才搖籃，作為支持學生學習成功的贏家學校，具體實現「大氣洛城 大砌中正人」的願景。

「大氣洛城 大砌中正人」的願景將植根於環境、課程、教學及社群關係等四個向度，「大氣洛城」係指以符應教育趨勢的大氣度環境以及課程涵養具有 21 世紀核心素養之人才，「大砌中正人」係指以教學大方向革新以及集合大家意志的取徑涵養具有全球視野之人才：

一、在環境向度，學校致力於維護學校廣闊的校園以及完善的設施設備，提供學子充足的學習空間與資源，以涵養學子人文、藝術及科學素養兼具的宏偉氣度。

二、在課程向度，學校致力於採取相互調適及課程塑造觀點發展學校本位課程，除厚實學生基礎學科能力外，更重視課程發展之主體性及目標性，發展以學生為中心的素養導向課程實體。

三、在教學向度，學校致力於提供學生多元學習機會，重視教師教學與學生需求之間的統整，希冀滿足學生個別學習需求，以培養學生自主學習、公共參與、問題解決以及適應未來的能力。

四、在社群關係向度，學校致力於緊密互動關係人的關係營造，以組織內參與式決策機制，培養中間領導的校園文化，帶動學校實質於課程及教學的永續發展；引進家長、校友及社會的資源與典範，匯聚能量增廣教與學的視野。

貳、學生圖像—善良、尊重、責任、正義、自律

藉由學校本位特色課程的核心理念，發展中正六大心智習性(修煉心智、觀點心智、聆聽心智、串連心智、統合心智、創造心智)，深耕中正學子的成就品格與道德品格(善良、自律、正義、尊重、責任)，推動親師生學習共同體，建立學校本位課程架構，透過探索、串連、轉化的三年段學生學習，培育人文、科學與藝術三兼備的未來人才。

作學生學習的贏家學校



圖 1 融入學校教育目標的學生圖像

叁、校長之學校經營理念—學生為重 教師為尊 行政為力

一、學生為重：深耕學校教育需要教師及家長的合作及長期奉獻，關注學習者的適性教育典範更是全球的教育趨勢，為經營學校成為人才培育之搖籃必須規劃與策進各項課程與教學作為，以落實尊重學生為學習的主人，促進其適性發展。

二、教師為尊：基於學校為一個高度專業分工的組織，學校經營採分布式領導取徑，以凝聚共同願景、專業信任的授權，作為支持教師回應教學現場需求的策略。另一方面珍視教師為重要資源，重視賦權增能，促進教師專業承諾，發揮積極正向力量。

三、行政為力：鼓舞行政活力及遠見，評估學校優勢，落實以學生為本之事證導向的專業決策(data-driven decision making)，促進學校核心技術(課程與教學)的發展，擴大資源連結及夥伴關係、建構自主管理機制，發展適性教育園地。

肆、學校經營行動方案—二面五項

學校經營宛如轉動一個大的機器，使之運作、使之轉動，並能前進順利，學校經營若以此為喻，大致可分為「大齒輪」工作」與「小齒輪」工作，但大、小齒輪需完美互相配合，始能產生轉動的功能。「大齒輪」工作，目的是為學校分析現況及策劃未來，建立團體協力、發展自我完善機制，建立有利學校進步的環境和文化。「小齒輪」工作，目的是優化學與教，提升教師能量，建立有利

於學生適性發展的學習環境。透過大、小齒輪支援的互相配合及推動，有助持續及有效地推動學校的整體改進。

一、「大齒輪」工作

行動方案一：學校活水工程

(一) 目標：實施分布式領導，匯聚學校人員覺察及解決問題的能力，發展自我完善機制。

(二) 內容：

1. 進行盤點

- (1) 了解學校歷史與展脈絡，建立與闡述學校招牌，融入學校生態。
- (2) 了解各領域之課程發展、教學資源、教師專業、人力情形、學生能力與素質、發展期待、現有問題、未來可能遭遇之問題以及教學成果。
- (3) 了解學校人事制度及相關規章，檢視其效用性。
- (4) 了解學校學生背景資料以及學生表現之統計資料，以利大致描繪學生現有圖像，檢視學生輔導與學生事務之相關問題及學生輔導措施。
- (5) 了解學生來源、社區關係、學校聲望經營之具體做法，了解招生之相關措施、組織與成效。
- (6) 了解學校年度行事曆，闡述學校重要議題與傳承。

2. 學校活水挖鑿工程

- (1) 形成共識與社群基礎：成立與召集校務發展委員會，以充分理解各單位/領域之問題及期待，藉由對話引發教職人員的思考學校發展，引導理解校長的理念，形成團隊面對未來。
- (2) 強化中層領導及培育學習領導：分析影響教與學效能的各種因素，進行有組織、有系統以及專業化的討論，展開反思實踐者之改善。
- (3) 形成校本教育價值觀：①分析本校特色、資源、學生需求、社區資源、教育脈動；②建立優質化之系統與模式；③依學生學習需求訂定優先順序；④著重於學生能力之提升；⑤藉由教師社群之建立資源分享及教學策略強化；⑥注意學生平等之機會及資源配置之平衡；⑦了解學生多元文化背景，並融入輔導策略。
- (4) 分析現況、定義發展目標：討論未來發展與現況的調整，轉化為發展目標。
- (5) 研訂目標之聚焦發展策略：從資源、學生學習、課程發展、教師專業發展四個構面加以思考，找出現況與發展目標之差距，研訂彌補策略及具體作法。

- (6)宣導溝通：規劃完成後必須向教職同仁以及學生、家長進行宣導與說明。
- (7)導入校務治理作為：規劃績效管考機制，兼重形成性及總結性評估，漸進推動事證導向的專業決策模式，除建立校務治理資料庫外並加強行政人員及教師對於校務治理的概念，以落實共享願景的實現。
- (8)建立與闡述傳承：闡述學校重要議題與傳承，型塑預期的學校文化生態。
- (9)穩定行政：為穩定行政並求校務發展之永續健全，將倡導以下作法，爾後每學年度亦須持續進行檢討及修正。

表 1 穩定行政之方法及要項

面向	穩定	健全	周延	發展
方法	SOP	內控	分布式領導、委員會	事證導向之專業決策
要項	規章與程序不因人而異	避免危機 記取教訓	風險評估 管道暢通 需求與溝通	減少成見或偏見 降低印象性或理念爭議

- (10)規劃步驟：

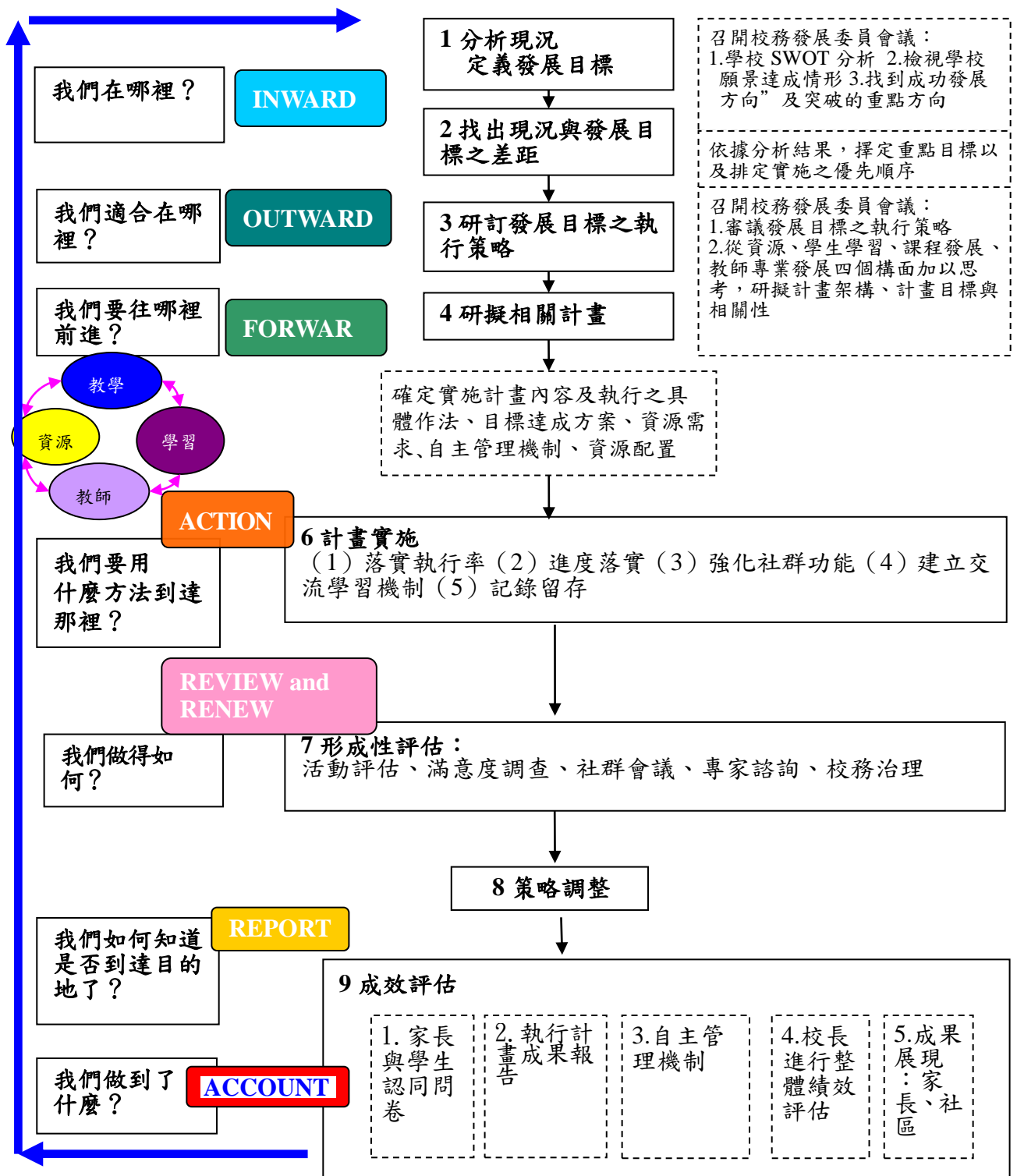


圖 2 學校發展及改善規劃步驟圖

二、「小齒輪」工作

因應 12 年國教課綱，學校課程已經進行發展學校本位課程，並成為前導學校，開始實驗與試行，有鑑於學校的能量已經醞釀，如何再接再厲以落實學校的教育功能與教育目標，是一個重要的課題。

下一波的工作應聚焦於學校核心技術的提升，也就是教與學的提升，以圖 2

來說明學校效能提升的階段性規劃，大致將此項規劃分為三個階段，第一階段以發展課程開始，啟動的是教師的能動力；第二階段須促進教學資源以符應課程實施需求，促進學習的提升力量，第三階段則是著重學生學習成果的評估，也可以說是課程成效的評估，以確保學校績效責任的達成。

這三個階段是迅速且連動的，在行政配套上，有二個主軸要隨之發展，一為歷程性評鑑，另一為以事證據為導向的專業決策，不斷檢驗過程的完備性以及評估效應，經由蒐集資料的分析，做出符應需求及改善需要的課程與教學面向的專業決策。

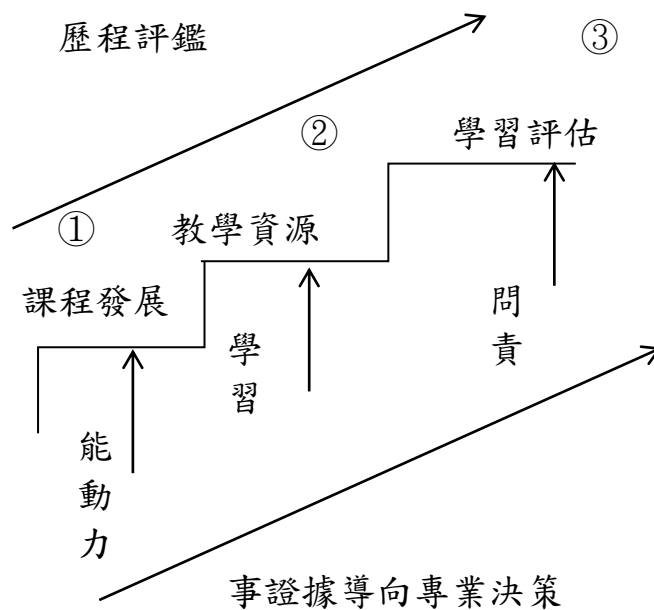


圖 3 學校效能提升的階段性重點

因此，「小齒輪」工作目標是提升教學品質，優化學生學習，豐富學生學習經歷，奠基終身學習力，預計開展之行動方案有四：(一)在關注學生生涯發展的面向，開展適性育才的行動方案；(二)在培養學生社會責任實踐力的面向，開展國際移動及社會參與的行動方案；(三)在永續教師能動力的面向，開展學習領導的行動方案；(四)在拓展教學資源的面向，開展資源與典範連結的行動方案，期更系統化及具體化課程發展主軸，並強化教與學的脈絡關連，落實學生圖像。

行動方案二：適性育才的行動方案

(一)目標:協助學生探索自我，並能依據興趣、性向及能力發展生涯，人人增值。

(二)內容:

1.發展適性課程：

①課程發展需求評估：12 國民基本教育新課綱發展方向，以學校本位為基礎，學校應盤點師資、空間、教學資源及學生學習需求發展多元課程，並須依據學科知識及學生學習地圖發展之課程，課程需有主軸線、需系統化、需能橫向連結、縱向銜接，張網發展並能促進學生適性發展，相關配套措施包括教師對於課程發展的知能補充、教學空間之活化、校務系統的改善、選課（含書單）與線上點名系統的建置等 E 化措施支持及簡化選修跑班的行政作業。

②強化課程理念：「適性、素養、趨勢與創新」為課程特色化的基本理念，以相互調適及課程塑造觀點發展學校本位課程，除厚實學生基礎學科能力外，更重視課程發展之主體性及目標性，發展以學生為中心的素養導向課程實體。

③強化課程發展資源：以大學協作、國際視野、產官學研之資源做為發展跨領域、生涯探索、專題、專案、實作課程發展的要素。

④以進路支持模式發展課程地圖：學生能力不一，課程應依據能力培養、素養發展及進路實現之關係分別發展，從高一統整、探索；高二的分化至高三與進路銜接的專精進階課程，宜以進路支持模式發展各學群系統化之課程地圖，關照學生的興趣，發展多元的選修課程，以滿足適性發展需求。

⑤回應學生需求的教學：與基礎學力有關之科目宜進行分組、分級教學，以利回應學生能力之差異。另外在所有科目之教學內涵皆應兼顧基礎能力、引導探索、自主創新的學生學習需要，課本以外的真實世界及議題皆應融入教學，以拓展學生學習視野，另可連結產官學研或大學協作資源實施專案或專題實作/探究課程，有利於豐富生涯定向之參考資訊，鼓舞學生學習的動力。

2.落實多元評量及真實評量：

①多元展能：學習翻轉有賴教學歷程中實施真實評量(authentic assessment)，須規劃多元評量方式以具體評估學生之認知、情意與技能。亦可鼓勵學生參與各項展演、發表、競賽，作為能力展顯現及學習成果驗收機制。

②強化學習反思：發展學生學習立成檔案系統，建置學生個人電子化學習歷程檔案，以記錄學生學習歷程作為引導學生反思自我優勢及學習精進之工具，配合選修課程及適性教學等措施，輔導學生調整自己的學習策略與目標。

3.發展學生學習成效輔導系統：

①建置學生課程地圖系統：系統化、地圖化各學群的課程，做為修課的路徑導航，提供學生檢視學習路徑達成情形，輔以學習預警功能。

- ②落實生涯輔導：於高一提供學生生涯探索相關課程，落實心理教育測驗說明，使學生認識自我、環境及釐清價值進行生涯規劃，高二以後結合企業、大學資訊或生涯講座、崗位見習（career-shadowing），協助學生認識職業發展以及世界經濟趨勢，進行生涯發展特質分析，落實定向輔導。
- ③落實選課輔導：提供學生生涯及學習輔導的資訊，使其了解學校課程與進路發展之關聯，輔導學生依據生涯發展藍圖選擇課程修習，逐步實踐生涯進路。
- ④建置學生學習資料總歸戶：建置學生學習歷程檔案為學生學習資料總歸戶，學習歷程檔案系統使選課、學習表現及能力/素養發展等資訊相互連結，是課程輔導諮詢時必要的輔導工具，內容包括學生的各項教育心理測驗結果分析、生涯發展藍圖、修課記錄、學習歷程記錄、輔導記錄及學習省思等，作為適性育才教育的資料庫，可運用於課程及輔導決策之參採，以落實以學生適性發展為需求的育才目標。
- ⑤學生能力增值追蹤：建置學生能力增值追蹤系統，以入學為起點，針對個別學生、班級、年級定期分析與基礎學力有重要關係之學科能力增值情形，結果提供教師擬訂補救或增廣教學之參考，並歸入學生個人之學習歷程檔案，以輔導措施介入，提供學習改善策略。

4.發展課程評鑑機制：

開展以學校層級、校訂課程層級與學科領域層級等三級課程目標的核心能力，依序發展學生能力指標並做為課程實施之目標，配合課程的發展，同時也應啟動各項課程與活動的縱向與橫向調整，以形成教與學的運作系統及歷程，此歷程以及學生的生涯發展皆應納入課程成效評量範疇，以回應課程發展關鍵要素。

5.行動方案歸納表

表 2 適性育才的行動方案內涵歸納表

項目	固本課程	探索課程	加深加廣課程	學習歷程檔案
目標	強化學力	協助學生探索性向、興趣	發展不同性向學生必須具備的生涯發展能力	發現與促進學生潛能
作為	分組、分級。	強化課程地圖之起點。 模式：跨領	歷程：探索-定向-專精 內涵：與真實世界(大學/產業)結合、跨領域、國	發展學生學習成效輔導系統：建置課程地圖、建立長期資料庫

	域、探究、實作、專題、專案。	際視野、議題融入、IB、AP。 課程模式：跨領域、探究、實作、專題、專案。	追蹤學生增值能力、學生個人學習歷程檔案之建置與運用。
配 套 做 法	<p>1.校務及課務資訊系統及資源系統皆需系統化，課程目標及功能需檢視與地圖化。</p> <p>2.大數據的蒐集與運用，以評估選修需求、教學策略改善。</p> <p>3.建置教學檔案以落實學習領導。</p> <p>4.教務工作與輔導工作相互協作。</p> <p>5.以課程為核心，輔導活動適時介入課程實施歷程。</p> <p>6.以達成學習目標為核心，適時提供學習輔導。</p> <p>7.輔導活動能有效連結課程與教學以協助學生發展生涯。</p> <p>8.大學及業界資源的引進與融入。</p>		

行動方案三：國際移動及社會參與的行動方案

(一) 目標：涵養學生具有適應未來的能力，以及對社會具有貢獻的實踐力。

(二) 內容：

行動方案三之一:大器中正人，接軌國際，涵養全球移動力

1.建立系統與模式：透過教育部國際教育白皮書及本市教育局國際教育相關政策之引導、補助，並以本校之經驗為基礎，建立學校本位國際教育融入課程發展計畫，分析本校特色、學生需求、社區資源、全球化趨勢，據以訂定學校國際教育發展目標、發展國際教育實施之型態，建立系統與模式。

2.實施基礎：依據學生生涯發展與學習需求訂定本校國際教育發展目標之實施優先順序，以合乎課程發展之需要，同時亦須注意學生擁有平等之教育機會。

3.實施目標：①以學校發展而言，在於提升學校教育的前瞻與未來性。②以課程發展而言，提升課程內涵的深度及廣度，落實學生在國際知能、國家認同、國際素養、全球競合力及全球責任感等面向之提升。③以學生發展而言，藉由國際教育融入課程及國際體驗課程，促進學生將相關 STEM 學科知識應用於生活及全球議題中，並能藉由外語的溝通經驗，體驗不同文化的觀點差異，理解全球化之下全球文化及在地認同的問題，發展對於地方、社會、國家和全球多重公民身分之覺知，建立重視人權、肯認多元、尊重差異、文化學習與國際理解

的責任意識，提升自主思考、道德思辨、理性決定、溝通互動、團隊合作、問題解決與社會參與等公民實踐的能力。除此之外，提供國際面向的學習經驗，亦可作為觸發學生生涯發展的重要引導，尤其對於藝術及體育特殊班級的學生而言，國際視野更為迫切需要。

4.教師專業發展：辦理國際教育專業知能研習課程，開拓教師對全球化下國際關係的理解，並使教師具備跨文化溝通之教育思維與國際教育理念，進而深化於課程設計與國際教育融入課程之實務上。

5.國際教育課程發展流程：建構學校本位之國際教育課程發展流程，依次為：描繪學生學習圖像、設訂分年級國際知發展指標、選定由近漸遠的國際教育議題、設立領域層次的課程目標及規劃科目層次的素養指標。

6.國際教育課程實施模式與內涵：實施可以採取迷你課程(Mini-course)、議題融入、跨科整合、專案學習、國際課室連結課程、視訊課程、與交流活動連結、與學校傳統活動連結及行動方案等模式，內容則可包含語言、文化、新科技、國際社會議題探究、全球公民素養議題以及與生涯發展相關的海外學校、海外文化及國際企業見學等課程。

7.支持系統：健全支持系統，包括①辦理社群研討，研討年度課程及實施策略。②發展教材，使教師能分享及共用教學素材。③辦理教師專業成長活動。④建立國際夥伴關係，以增進互動與交流資源。⑤以任務分組跨處室組成推動小組，專責執行推動任務，協調資源順利運作。⑥辦理學習評估等。

8.學校本位培養學生國際移動力方案規劃圖：

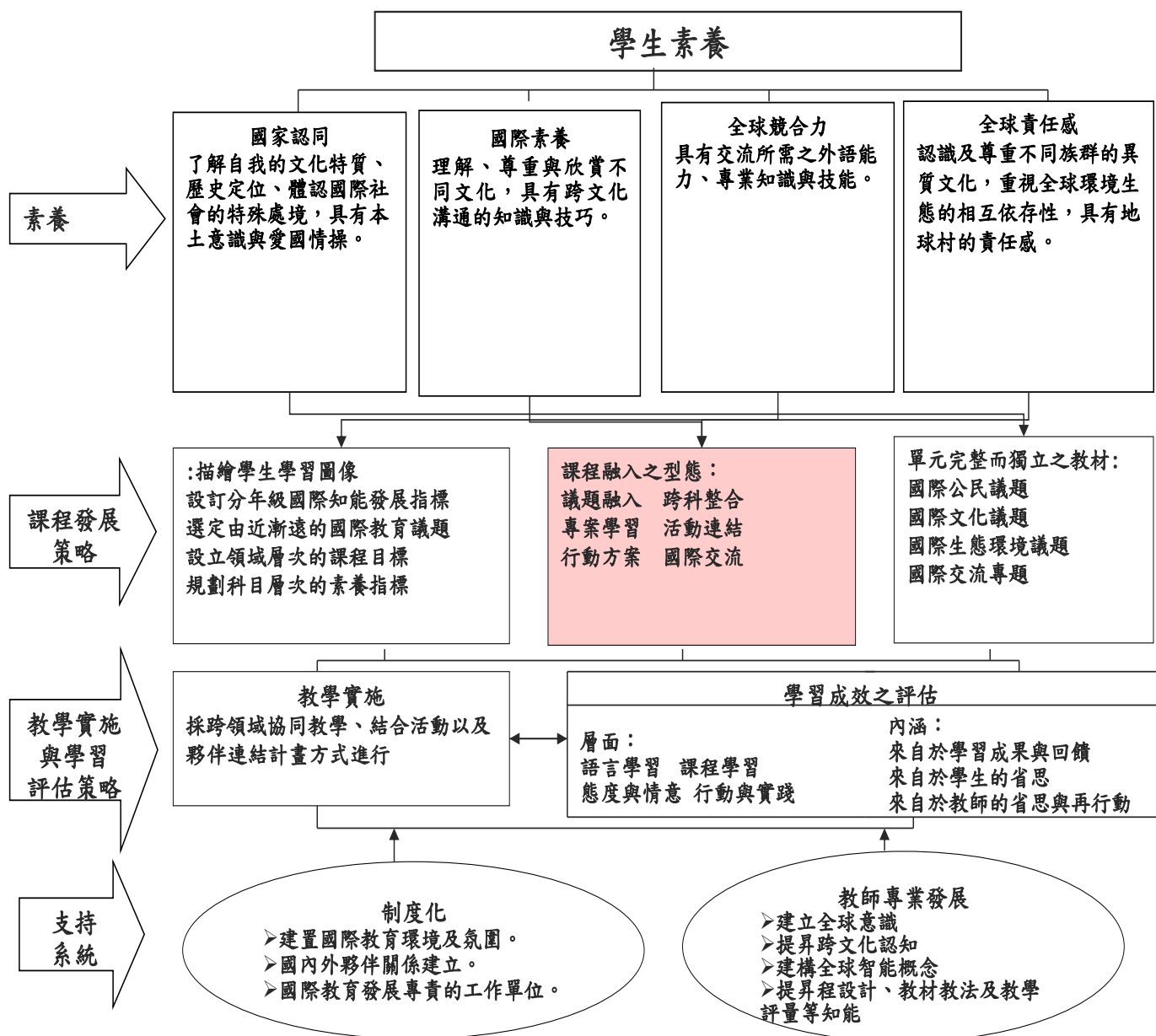


圖 4 學校本位培養學生國際移動力方案規劃圖

行動方案三之二 培養學生社會參與行動力方案

1.服務學習課程及教材：在本校已有的相關課程基礎下，再尋求課程發展共識以跨領域協同發展服務學習課程及教材，提升學生對於服務學習的認知、情意、技能，內容包括服務學習的定義、特質、啟發觀點之轉換、促進個人發展、專長服務、強化群體與我、體認全球與我的關係。

2.規劃由近而遠的服務學習活動：高一之服務對象為校內為主。高二起由課程教師引導學生調查社區服務需求，配合個人學習專長進行服務學習，

對象主要為社區、偏遠地區及弱勢團體。並可配合「專案學習」與「專題實作」課程，引導學生創新服務，探討國際志工、國際文化議題、國際生態環境議題、全球公民議題，發展服務學習計畫與行動方案。

3.辦理服務性社團：辦理服務性社團使之成為服務學習種子團隊，引導學生在服務中學習領導。

4.藉學思歷程促進反思：辦理「社會關懷」、「學思歷程」、「國際視野世界公民」系列講座，增進學生服務學習的動機，並增進其反思之能力。

5.建立夥伴關係：引進校外（社區、社會、國際）之志工、學習資源，建立夥伴關係。

7.建立楷模：辦理服務學習成果分享與表揚活動，建立楷模，以增進學生見習與標竿學習典範，建立傳承之意義。

8.培養學生社會參與行動力方案架構：

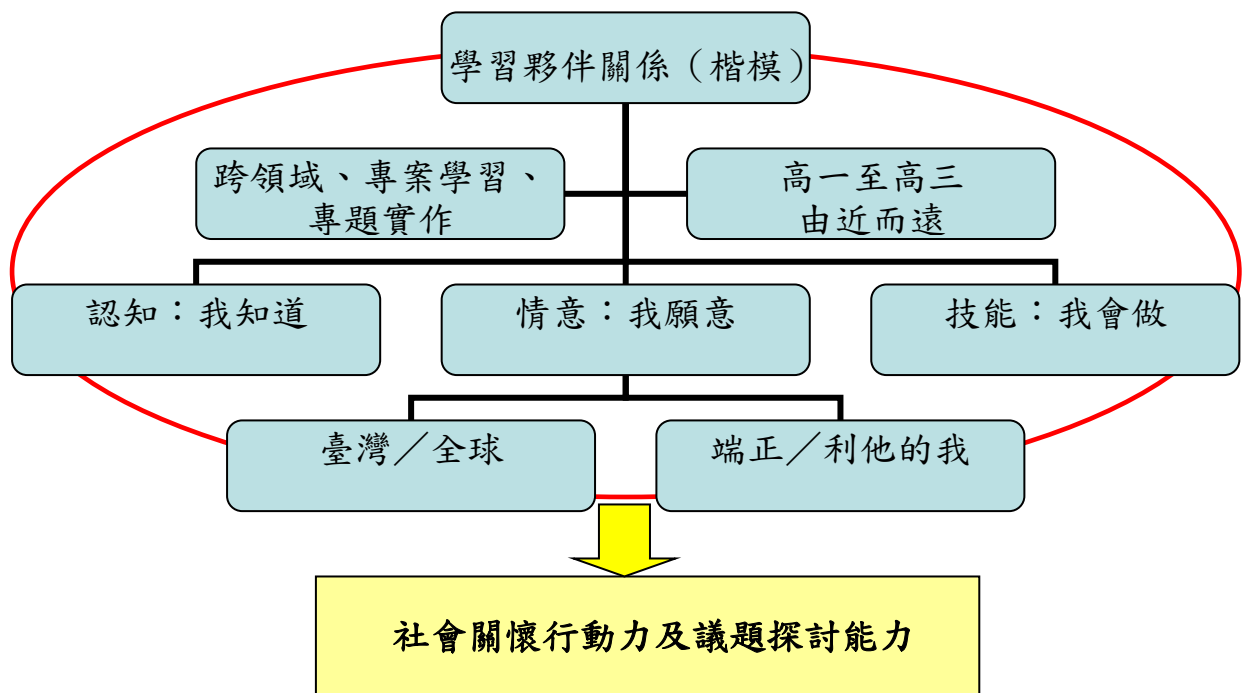


圖 5 培養學生社會參與行動力方案架構

行動方案四、落實學習領導的行動方案

(一) 目標：聚焦專業精進之系統作法並強化「教」與「學」脈絡連結。

(二) 內容：

1.辦理教師專業發展：採用教育部版之教師專業評鑑指標，聚焦於教學計畫與準備、教室管理、教學實施、學生的學習評量及後續補救、專業責任等，作為教師專業發展時之指引。

2.建立教師「專業成長循環」：教師可從自評及學生課程意見中反思成長需求，並依此尋找夥伴一同進行教學改善之歷程，包含備課、觀課、議課，以及運用教學檔案蒐集教學歷程資料進行討論。

表 3 教師「專業成長循環」表

方式 內容	教師自評	他評			專業成長
		教學觀察	教學檔案	意見調查	
意涵	促進教師反思實踐	專業攜手善意的他人	以教學單元建置，依據教與學的脈絡呈現備課、教學、評量、分析評量結果、改善教學之作法	教學者與受教者對教學實施之滿意感受	自評及他評歷程蒐集資訊，進行學科本位需求之專業成長
內容	每位教師自我檢視教師專業評鑑指標達成情形	全面評鑑及焦點指標教學觀察(依據教師年資區分化進行)	全面評鑑及焦點指標教學觀察(依據教師年資區分化進行)	教師自行決定是否學生調查意見	教師本位學科本位
時機	每學年結束	每學年中	配合教學觀察進行	教師自行決定	每學年
工具	教育部版之教師專業評鑑指標	教育部版之教師專業評鑑指標	配合教學觀察單元及焦點指標蒐集	課程意見調查表	
配套	協助專業成長需求	共同備課、協助安排夥伴教師及協助專業成長需求 教學觀察錄影設施	共同備課、協助安排夥伴教師及協助專業成長需求 E化教學檔案系統之軟硬體	協助專業成長需求	經費與夥伴
專業攜手：依學科專長、依主題導向組成專業學習社群；以領域/跨領域					

方式擬訂之專業成長計畫，另依據推動學校躍升計畫之需要設定教師專業學習社群進行研討，邀請相關教師參加，商討解決策略。

3.鼓勵創新教與學：鼓勵教與學創新的多元做法，教師依據學科性質及學生學習需求採取發展新課程、改變教材教法、落實多元評量、鼓勵學生參與各項專長展能或是學校辦理相關活動以做鼓勵等。

表 4 教與學創新多元做法

面向	課程發展	教材教法	學生評量	學生活動	競賽參與
變革影響	全面影響課程及教學內涵	影響學生學習的素材及學習的適應	影響學生的學習態度	增加學生參與及動機	短暫影響學生學習動機
多元方式	1.多元 2.軸線 3.需求 4.未來	1.因應能力需求不一實施差異化教學 2.因應發展需求不一適性化 3.教學設計方法改變，如UBD 4.教學法改變，多給學生課堂中參與的任務 5.增加學生實踐與踏察機會的教學設計	1.重視歷程 2.改變方式，採多元方式 3.增加評量者，如學生自評、互評、專家評量	1.學校倡議 2.原有大型活動及週班會適量改變內容	1.科展、發明展 2.閱讀、小論文 3.服務學習、小論文 4.創客
配套	1.師發展課程的知能補充。 2.課程資訊充足提供。 3.教學場地資源的協調。 4.教學資源的支持。 5.教學法的創新知能的補充。 6.競賽資訊的獲得， 7.協作的資源需求的滿足。				

行動方案五、引進資源與典範的行動方案

(一) 目標：促進多元課程、彈性學習以及適性育才之目標實現。

(二) 內容：

- 1.辦理均質化計畫：結合國中生涯試探課程與輔導活動，發展各項生涯探索課程，舉辦社區國中家長座談會，促進互動，提升就近入學。
- 2.辦理優質、前瞻及課程前導學校計畫：簽定與產官學研之合作計畫，豐富課程資源，進行植根式耀進計畫。
- 3.辦理國際教育計畫：參與扶輪社合作外籍學生學習計畫、辦理海外文化體驗及學習課程、邀請海外大學生辦理文化、服務或語言學習課程、與海外大學進行合作課程，豐富課程資源、辦理教師素質提升精進，進行結支持學生發展的國際教育計畫。
- 4.辦理高瞻計畫：持續進行生態與自然領域之課程發展，除增進學生觀察、實作、分析及研究能力外，並與其他學校級單位進行課程合作，增進實境學習的機會，涵育學生環境永續的知與能。
- 5.引進專家輔導資源：運用社區人力資源，協力輔導有個別指導之需求學生或個案需求之學生。
- 6.強化校友與家長資源之聯繫：校友與家長對於學校的教育具有一定程度的熟悉及期待，加強聯繫，引進生涯典範以及取得校務支持所需之資源。
- 7.盤點學校教學空間、設備及建物安全情形：對於選修及專科教室所需之空間及設備須強化活用，對於建物安全情形須檢視評估修繕需求，以營造安全、舒適以及滿足教學需求的學習環境。

伍、結語

學校是因為服務與成就學生而存在，「天生我材必有用」，協助每一個學生找到自己的舞台，營造全是贏家學校，是教育是不變的價值。

「用萬分的誠意辦好學校，盡無限的愛心教好學生」是我對學校的承諾以及對校長職責的承擔。

