

臺北市 110 學年度市立大直高級中學

校長遴選

學校經營計畫書



成就每一個孩子的優質學園

遴選人：劉乃元

中華民國 110 年 4 月 19 日

臺北市立大直高級中學經營計劃書

撰寫人:劉乃元

第一部份、過去專業表現與服務績效

壹、不忘初衷

自 80 學年度初任教師至今，教學服務過公私立國中、高職與高中。學校行政歷經私校教學組長、註冊組長、教務主任及總務主任。公校行政歷經學務主任、秘書及教務主任。多元的角色歷練與轉換，讓我體會並厚實角色責任的使命，時時不忘投身教育的初衷，翻轉孩子的人生，成就親師生的生命。

貳、課程教學與學生輔導服務績效

教學與輔導是教師的基本要務，二十餘載的教職生涯，未曾脫離教學現場，深刻體驗教育真的是用生命影響生命的歷程。而在課程與教學的研發過程中更領略了：「一個人可以走得很快，但一群人可以走得很遠。教學，真是件迷人的志業。」

- 一、教師專業發展評鑑初階合格。
- 二、99 學年度臺北市立國中正式教師聯合甄選試教評審委員。
- 三、105-107 學年度南港高中課綱核心小組校定必修課程小組，規劃新課綱校定必修「閱讀理解與運用」課程。
- 四、規劃並執行 104-107 學年度南港高中國際人文實驗班、數位科學實驗班課程，開設「專題研究」及「語文創思」課程，並指導學生小論文寫作及發表。
- 五、南港高中國文科教學團隊，撰寫教學教材「寫作零極限」，並由三民書局出版。
- 六、規劃並執行南港高中前瞻計畫「向陽博雅講堂」、「青春踩踏紀錄」、多元學習課程。
- 七、規劃並執行南港高中領先計畫寫作課程「青春踩踏紀錄」。
- 八、規劃並執行南港高中優質化「語文創思」課程。

- 九、指導南港高中春暉社，榮獲臺北市服務學習績優社團。
- 十、指導中學生小論文寫作榮獲優等、校刊獲教育書刊類特優。
- 十一、國、高中國語文競賽指導教師、認輔教師、績優導師。

參、學校行政與專案執行服務績效

現任南湖高中學務主任，歷任臺北市南港高級中學教師兼教務主任，校長秘書、學務主任、私校教務主任、總務主任、教學組長、註冊組長等行政工作。用心溝通協調，有效執行教育重點工作，並有績效。

- 一、榮獲 110 年臺北市政府教育局百大教育行政績優人員獎。(學務)
- 二、規劃並推動南港高中 12 年國教課綱「課程核心小組」、「彈性學習課」、「校定必修課程小組」程小組」。(秘書、教務)
- 三、制訂南港高中新課綱「課程諮輔教師設置辦法」、「校長及教師公開觀課辦法」及「學生自主學習實施辦法」，並完成南港高中新課綱高、國中課程總體計劃，報局審查通過。(教務)
- 四、規劃並辦理南港高中 2019 英國 IFY 國際文憑課程。(教務)
- 五、規劃並辦理南港高中科學實驗班課程。(教務)
- 六、辦理 2018「東京-臺北-高雄」高中生城市交流活動。(教務)
- 七、辦理 2018「台灣餐桌文化倡求世界和平」國際高峰會。(秘書)
- 八、2016 中日交流推動與日本滋賀縣情報高校締結姊妹。(秘書)
- 九、辦理 2010、2015 新加坡五校交流互訪活動。(學務)
- 十、辦理 105 年國中教育會考副主委學校試務工作。(秘書)
- 十一、辦理 106 年國中教育會考特殊考場。(秘書)
- 十二、辦理 104 學年度高中捷運盃跨校小論文發表會。(秘書)
- 十三、辦理 106、107 學年度臺北市國中大隊接力比賽頒獎組。(秘書)
- 十四、承辦 102 年全國運動會接待組勤務。(學務)
- 十五、規劃高中優質化方案「成己達人服務學習子計畫」。(學務)
- 十六、辦理港中 高中優質化方案，落實學校優質推動。(教務、學務)
- 十七、辦理 100 學年度北北基高中職申請入學工作。(學務)

十八、完成修訂 110 學年度南港高中國中部導師輪替制辦法。(學務)

十九、完成修訂 99 學年度南港高中改過銷過辦法。(學務)

二十、辦理 87 學年度全國護理類技藝競賽。(教務)

肆、特殊專業與表現

一、臺北市高級中等學校教育領導人才培力班第 1 期結業，並獲學習楷模獎。歷經 150 小時(含校長實習一週)的領導知能培力研習洗禮，透過專家學者精采課程的解析，以及許多師傅校長的親炙提攜，提高了領導者的視野，增長了領導者的學養及智能，收穫豐碩。

二、獲聘臺北市政府第九屆(98~100)教師申訴評議委員會委員，對教師與教育相關法規及議事規則，從陌生經了解到嫺熟，也學會了在情、理、法交互考量下，更圓融的仲裁處理爭議事件。

三、榮獲 110 年臺北市政府教育局百大教育行政績優人員獎。

四、104 學年度榮任南港高中教師會長。期間處理會務，爭取同仁權益與福利。此外並歷任多屆票選教評委員及考核委員。在同仁們信賴託付下，積極參與學校事務。

五、教育部 108 年國中畢業生適性入學宣導講師。可服務鄰近國中對學生家長進行適性入學宣導，並能在國中端達到宣傳本校績效之目標。

六、擬定耕莘護校改制專科計畫書並完成改制護理專科學校作業(88-89 年)。期間除擬具改制升格計畫書送審通過外，更著手購置校地、建設宜蘭第二校區、建置軟硬體設施以及徵聘師資並對不合格之教職同仁進行安置。憑藉夙夜憂勤的不懈努力，終使高職護校成功改制為專科學校。

七、辦理全國護理類科技藝競賽(86 學年)。

八、完成修訂 100 學年度南港高中國中部導師輪替制辦法。

九、完成修訂 99 學年度南港高中改過銷過辦法。

第二部份、四年中程校務發展規劃書

壹、計畫緣起

大直高級中學於民國 53 年就臺灣省訓團舊址設立，87 學年度改制為完全中學至今。學校位在基隆河畔，前臨雞南山，後倚基隆河，左與圓山為鄰，右接內湖，緊鄰大直橋接復北地下道，鄰近區域有實踐大學、東吳大學、忠烈祠、國防部、河濱公園、登山步道、故宮、美術館等，社區富含自然、文化、藝術、歷史等教學資源，提供學生多元學習環境。歷任校長即強調以關鍵能力為核心理念，戮力推動專題研究等校本課程，並擬定五大關鍵能力，期望學生在畢業時都能具備帶得走的能力，並研發校本特色課程，以堅實的行政團隊為後盾，打造一個優質的校園環境。

值此十二年國教新課綱課程實施之際，有志投身教育工作者均共同體認到學生是學習的主體，教師教學的目的並不是講述全部的知識。而是藉由教學活動的設計及教學資源的提供，創造學生不同的學習機會，讓學生習得學習的技巧，增進學習的動機，使之能達到自我調整學習及學習如何學習的目標。同時，為使學生具有國際化、資訊化的能力，配合素養導向教學，讓大直學子從科學、創客、博雅的基底下，朝科技未來與國際接軌邁進。未來，大直的孩子在校本特色化及適性多元化的學習中增強效益，讓學生在老師寬闊視野的知識薰陶中大開眼界，在實作交流中培養合作模式與服務精神、在愛與榜樣的潛移默化中充分發展潛能，形塑大直成為「成就每一個孩子的優質學園」，延續傳統『國中優秀、高中卓越』，成為典範的完全中學。

貳、教育信念

一、教育是人類昇沉的樞紐，是唯真、唯善、唯美的志業。

二、有些孩子是花，能很快綻放他的多彩多姿，

有些孩子是樹，要耐心等候他的結實纍纍。

賞識每個孩子、激勵成功，成為孩子生命中的貴人。

三、最深的愛是容許他錯中學，最好的陪伴是欣賞他做中學。

品格教育需要愛的包容，生活教育需要陪伴與欣賞。

參、辦學理念

一、優先學生學習

本著有教無類，因材施教的教育原則，絕不放棄任何一位學生，使其能適性發展、發揮潛能，養成終身學習的良好習慣。

二、尊重教師專業

推動教師專業成長，鼓勵發揮專業知能與倫理，展現專業態度，樹立經師人師的典範。

三、講求行政績效

充分授權行政團隊，要求以服務、合作的精神，全力支援教師教學與學生學習。辦理各類活動或改善環境、充實設備等，均須以具有教育意義為目標，透過績效管理，提升經營成效。

四、做好資源統合

學校軟硬體資源、家長、社區、策略聯盟學校以及產學合作機構等，均為學生學習與未來發展不可或缺的動力。以校本特色課程為圓心，學生多元學習為半徑，整合同心圓內之所有內外部資源，打造成就學生未來的溫馨校園。

肆、學校現況（資料來源：教育局 109 學年度臺北市高中概況、大直高中網站）

一、學校規模

1. 校地總面積：34,467.45 平方公尺。

2. 班級人數、教職員編制：

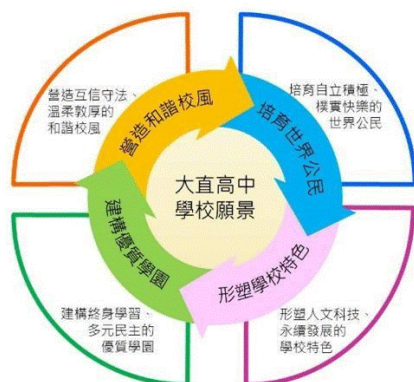
國中部普通班30班，高中部普通班27班，數理資優班3班。學生人數1,819人（國中部754人、高中部1065人。教職員工計180人，其中職員29人、工友5人、教師146人，其中碩博士學歷佔67%以上，經驗學識豐富。

3. 學習空間資源：主要分為活動中心、生態池、教學行政區三棟(含圖書館)、迎曦館(各類專科教室)與科學館、運動

場(籃球場、排球場、足球場、網球場)等區域。

二、學校願景、學生圖像及教育總目標

1. 學校願景



1. 營造互信守法溫柔敦厚的和諧校風
2. 培育自立積極樸實快樂的世界公民
3. 形塑人文科技永續發展的學校特色
4. 建構終身學習多元民主的優質學園

2. 學生圖像



3. 教育總目標

培育學生成為具備關鍵力的世界公民
五大關鍵能力:數位科技、美感賞析、
創造思考、溝通合作、
問題解決。



伍、學校 SWOT 分析：

為規劃學校 110-113 學年校務發展計畫，透過 SWOT 分析學校內部的優勢與劣勢以及外部環境的機會與威脅，找出成功的關鍵因素與學校內部的核心能力，以利提出強化優勢、彌補劣勢、爭取機會、減輕威脅，並達成本校教育目標，掌握發展思維與策略，形成具體可行的計畫項目與期程。

內部環境 外部環境	優勢(strengths)	劣勢(weaknesses)
	S1.為完全中學，可彈性運用高國中資源規劃各式活動，發揮學校特色。 S2.教師具教學熱誠，願意開發課程及嘗試新的教學方式。 S3.教師專業學習社群發展活絡，激勵教學活化。 S4.學生富學習潛力，積極參與各項多元學習，競賽中表現傑出。 S5.行政團隊跨處室分工整合，與教師團隊密切合作，提供各樣支持。 S6.定期透過各種會議，落實各項工作之規劃、執行與檢討。 S7.全校各區教室無線環境建置完成。	W1.屬中型學校，各科教師人數少，需備課種類繁多，教學負擔重。 W2.學校為完全中學，需面對國高中業務，工作繁重，人力不足 W3.新課綱增加課程種類，如校必、彈性時數，使教師備課應接不暇。 W4.因應新課綱在課程與教學規劃之許多調整，行政業務工作量大，使行政人員備感壓力。 W5.學生素質差異擴大，教師需付出更多心力進行差異化教學與個別指導 W6.國高中階段特質不同，需要運用不同管理教養策略及活動設計。
機會(opportunity)	SO 增長策略（強化優勢）	WO 扭轉型策略（彌補劣勢）
O1.家長會組織健全，提供資源，形成學校極佳助力 O2.家長社經地位不錯，家庭狀況良好，關心子弟。家長大多支持學校之經營理念。 O3.鄰近資源豐富，包括故宮、美術館、大學校院等，可提供所需人力、專業及學習場域。 O4.毗鄰捷運大直站，學生運用大臺北校外資源方便。 O5.學校鄰近眾多學術機構，與優質大學與產業簽訂策略可協助校務運作發展。	學習跨域有素養 ✓ 重視學生學習需求，提供學生適性發展的機會 ✓ 支持教師專業社群發展，深化教師專業社群功能 ✓ 推動課程、教學與評量融入素養導向設 ✓ 鼓勵跨科、跨領域合作，開發議題導向式課程 ✓ 以終為始的生涯輔導規劃 ✓ 申請專案計畫資源協助整體課程發展	品格大器再深耕 ✓ 將品格活動課程化，深化對於學生影響造 ✓ 邀請社會賢達蒞校分享，讓學生向典範學習 ✓ 推動服務學習企劃，讓學生從實踐中涵養品格 ✓ 重視以身作則，鼓勵親師做為學生品格教育的模範 ✓ 「大直之星」亮點激勵學習
威脅(threats)	ST 多元化策略（爭取機會）	WT 防禦型策略（減輕威脅）
T1.社會少子化趨勢，需創新學校差異、提高學校能見度。 T2.家長普遍重升學，對學生社團、課後休閒或其他方面的學習相對持忽略或保守態度。 T3.家長對教師期望高，增加師長壓力。 T4.位居社區較偏僻的位置，社區資源使用略有不便。 T5.社區資源尚未建立永續、制度化的支援體系。	前瞻宏觀更遼闊 ✓ 學科融入自主學習，營造自主學習環境 ✓ 鼓勵學生參與各項研究及學習計畫 ✓ 以全球思維推動國際教育，增加學生國際視角與觀點 ✓ 規劃國際文憑課程，推動雙語實驗教育 ✓ 推廣國際志工服務，進行國際交流活動	資源整合e校園 ✓ 全面品質管理，提升行政效能，全面支援教學方案 ✓ 統合預算、統籌款、競爭型專案，精緻化校園軟體建設方案。 ✓ 紮根社區、銜接聯盟大學之內外部資源統合方案

（資料來源：大直高中中長程校務發展計畫、高中優質化計畫、優質學校）

陸、推動策略及行動方案



策略一：學習跨域有素養

學校因學習而設，學校內所有典章制度、軟硬體設施以及人員的運作都以學生學習為核心。期勉在重視學生個別差異、開發學生多元智慧、達到適性揚才的前提下，打造以「學生學習為核心」的學習型學校。同時配合整體教育趨勢，發展素養導向的課程設計與評量，以協助學生面對未來的社會變化。

1. 重視學生學習需求，提供學生適性發展的機會

以學生為主體，規劃課程教學與評量，了解學生的起點行為，作為課程設計與教學及評量之參考，以終為始的學習歷程讓學習與教學緊密結合，以持續提升學習成效。

2. 支持教師專業社群發展，深化教師專業社群功能

持續引進資源，支持教師專業社群發展，同時深化社群課程研發、教學共備與經驗傳承、評量工具開發等功能，成為學校課程發展的重要支持力量。

3. 推動課程、教學與評量融入素養導向設計

因應新課綱及社會變化，導入素養導向的課程、教學與評量，同時邀請外部專家指導、校內教學研究會與社群共備，逐步將素養的課程、教學與評量融入於各科學習與段考試題當中。

4. 鼓勵跨科、跨領域合作，開發議題導向式課程

學生於生活中所遭遇之問題是需要運用跨領域、跨科的知識與技能來解決問題，大直的課程發展一直有著前瞻且質精的基底，如國中的人文尖兵、科學高手、生活達人以及高中校訂必修的閱讀探索、專題寫作等課程，未來將進一步推動跨科合作開發議題式導向課程。同時以 PBL 的學生學習模式設計教學，以培養學生未來跨域斜槓的關鍵能力。

依據 SWOTS 分析，本校鄰近故宮、美術館、東吳/實踐大學，擁有豐富社區學習資源，未來將鼓勵教師結合課程與社區資源，協助學生學術課程發展與生涯探索及認識。

5. 以終為始的生涯輔導規劃

對應國、高中學生不同的升學需求，從國中學生的定向與興趣性向探索到職涯試探，到高中學生協助收集大學採計方式與項目之大數據，以提供學生學習檔案建置模組、方法及指導。從資料收集、整理、歸納精粹到呈現或表述。使學生在不同升學管道競爭時，均能有具體而完整的學習成果與能力的展現。

6. 辦理學生成果發表會，展現學生學習成果

新課綱實施後，更重視各學習階段學生的學習歷程，教師須由課程設計協助學生產出學習成果，規劃各科學生學習成果發表，為學生打造舞台，展現課程學習成果。

7. 申請專案計畫資源協助整體課程發展

課程與學校發展需投入資源，專案計畫申請可提供外部專家及經費支援，如科技部高瞻計畫、教育部高中優質化方案、國中夏日樂活計畫、教育部補助充實教學設備…等，提供學生良好的課程規劃與學習空間，提升學生學習效果。

策略二：品格大器再深耕

良好品格是全人發展的基礎，透過各種競賽活動的「真」、服務學習的「善」與校園美學營造的「美」，塑造學生「大器、正直、真誠、好學」的圖像，未來將在此基礎上，透過以下項目，具體深化品格教育。

1. 將品格活動課程化，深化對於學生影響

品格的信念，需要學生參與具體的活動與課程去思考與內化，讓學生藉由想一想、說一說、做一做的方式，學習品格教育，未來將持續推動品格系列活動，並思考將其課程化，將其影響由點狀擴展為線狀，深化品格教育。

2. 邀請社會賢達蒞校分享，讓學生向典範學習

透過了解社會賢達的人生故事，可以從真實的經驗啟發學生思考，對學生學習能有見賢思齊的效益，未來將辦理系列講座，邀請各領域社會賢達蒞校演講與學生座談。

3. 推動服務學習企劃，讓學生從實踐中涵養品格

服務學習除可學習領導與被領導之外，也可讓學生學習為社會積極奉獻的情操，未來將籌措資源，導入CAS創意服務學習課程之理念，讓學生透過課程的引導，推動一社一服務、一班一服務，支持學生自發性服務學習計畫，讓學生學習團隊合作、溝通協調，於服務中實踐品格。

4. 重視以身作則，鼓勵親師做為學生品格教育的模範

影響學生最深的對象即為家長與師長，良好品格的基底來自家庭教育，若家長能與學校師長班級經營與品格、生活教育配合，方能協助孩子學會：從他律到自律、從建立良好生活習慣到建立良好品格。未來將與家長合作，推動各項親職教育，讓家長在學生良好品格的學習中，扮演稱職的角色。

5. 「大直之星」亮點激勵學習

透過激勵措施打造閃耀的藝才之星、體育之星、品格之星、服務之星…，讓大直的每位學生都能找到自己的位置、發現自

己的亮點並有充分的舞台展現自我。再透過楷模學習與同儕學習，全面提升學生學習動機、學習興趣與成就。

策略三：前瞻宏觀更遼闊

新課綱強調自發、互動、共好的理念，希望將以往學生是知識被動的接受者，改變為自發的學習者。未來的世界變遷快速，學生在學校所學，可能在進入社會後即遭淘汰，學生必須成為自主學習者，透過自己不斷學習，以適應社會。未來對大直的永續經營，將以「以全球在地化」(Glocalization)的宏觀角度：「發揮在地優勢，前瞻佈局全球」，培養學生的國際視野，搭建接軌國際的橋樑，以達成培育大直學子成為世界公民的學校願景。

1. 學科融入自主學習，營造自主學習環境

鼓勵教師以學習者為中心，將學科課程融入自主學習，養成學生自己探索與學習的能力。同時配合新課綱彈性學習時間，學校需讓學生進行自主學習，因此，未來將積極籌畫適合的小型討論空間，配備數位學習設備，協助學生進行自主學習。

2. 鼓勵學生參與各項研究及學習計畫，實際研究與解決問題

藉由小規模實驗課程之規劃與執行，將創新課程的研發過程系統化、標準化後推廣至各領域專業社群。過往許多研究計畫如：小論文、科展、中學生研究獎助及青少年科學家培育計畫等，這些計畫都提供資源協助學生實際研究及解決問題，讓學生可從中獲得豐富的學習，未來將鼓勵學生擴大參與此類研究計畫，學習解決真實問題。

3. 以全球思維推動國際教育，增加學生國際視角與觀點

同時藉著全球化議題的導入與參與，對接各國高中生全球化議題學習平台，培養成為世界公民的素養，並對全球化議題做出分享與貢獻，也為學生未來生涯進路搭建機會之橋。

4. 規劃國際文憑課程，推動雙語實驗教育

結合 2030 雙語國家的政策，擇一推動雙聯學制或國際文憑課程，並增加與國外大學簽訂 MOU，增加學生未來國外升學的機會。鼓勵國中教師進行雙語融入課程教學，高中全英語授課課程，提升學生英語使用能力。

5. 推廣國際志工服務，進行國際交流活動

持續積極與國外知名高中(日本、韓國、美加等)締結姊妹校，推動海外遊學、國際教育學生交換計畫等，組成跨國學校群組發展永續的國際合作計畫。與姊妹校推動國際志工課程，透過國際工作營、願景青年行動網協會等組織，招募有興趣的學生於暑假至國外偏鄉進行服務。

策略四：資源整合 e 校園

教育事業經緯萬端，且隨著大環境的劇烈變動，學生個別差異落差加大，對多元創新課程與適性化教學的需求也相對需求孔亟。

1. 全面品質管理、提升行政效能，全面支援教學方案

重視績效管理、行政團隊分工合作，將資源效益最大化。各項會議依法制化及議事規則進行，做好會議前準備，使各項會議都能達到會而能議、議而能決、決而能行。

各處室依權責分工，在學生學習及教師專業發展的行政支援上，精簡作業流程，提升行政支援效率，確保教師教學與學生學習能依時依序開展，達成教師教學目標，提升學生學習成效，以通過學校品質保證指標。

2. 統合預算、統籌款、競爭型專案，精緻化校園軟硬體建設

盤點校園軟硬體設備，排定建置優先順序，爭取各項經費預算，進行校園各項教學相關設施設備建置，爭取校舍更新。整合各行政單位專業，撰寫競爭型專案計劃經費，投入課程教學研發、逐步更新教學相關儀器設備，以及辦理多元教學活動。

3. 紮根社區、銜接聯盟大學之內外部資源統合方案

與家長會、社區建立良好夥伴關係，將外部資源與支援，投入支援學生學習與教師專業發展。與大學建立策略聯盟關係，引進大學師資課程，提供學生多元選修課程、第二外語課程、大學先修課程，以及學群講座及大學校系參訪等活動，豐富學生學習內容

規劃跨校實體選修，線上數位選修以及線上彈性學習等多元學習方案，以擴展學生學習視野，並能減輕教師課程研發壓力。

柒、計畫執行與績效評核

(一)執行與管考機制

運用 PDCA機制，從計畫擬訂、執行以至管考，均經過審慎之研討、控管與一定之程序是學校發展方向及目標之主要依據，除了縝密研擬各項發展計畫及具體行動方案外，能否落實辦理為執行成效之關鍵，為順利推動各發展計畫及行動方案確實執行，運用平衡計分卡(BSC)的概念，檢核財務構面、內外部人員滿意度構面、內部運作程序構面及學習與成長構面，訂定具體的關鍵績效指標 KPI，以掌控經營策略及行動方案的品質

(二)執行與管考單位

每一學年度末，各處室應初步檢核計畫實施成果，了解年度執行績效，作為下一年度執行之參考。各處室依據經營策略及行動方案之資料及績效考核表，提送行政會報複核。

(三)績效評估與考核

為落實經營策略及行動方案執行的進度，確保 KPI 績效檢核執行，各處室應自行初步檢核計畫實施成果，了解年度執行績效，作為下一年度執行之參考，以發揮監督功能。

第三部份、學校發展需求、發展特色及待解決問題之回應

壹、學校發展需求與發展特色部分

對於大直的學校特色及發展，以【學習跨域有素養】、【品格大器再深耕】、【前瞻宏觀更遼闊】、【資源整合 e 校園】四個理念策略方案推展校務，具體作法請參閱本計劃。

貳、待解決問題之回應

詩人歌手 Leonard Cohen 有一段很著名的詩句：「萬物皆有裂隙，光才照得進來。」(There is a crack in everything. That's how the light gets in.)。學校事務經緯萬端，問題之解決亦需從背景因素分析著手。對學校問題應以學校願景與學生學習為制高點、以科學化的大數據分析為基礎、循民主、正義的程序，凝聚共識後能妥善解決。

一、面對問題的基本態度：

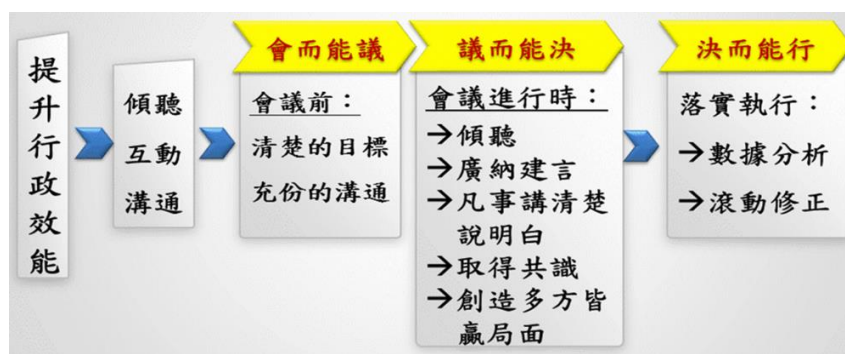
因為關心所以發現問題，因為認真所以提出問題每一個問題的提出都是讓我們更團結成長的利器。

二、解決問題的系統思考模式：

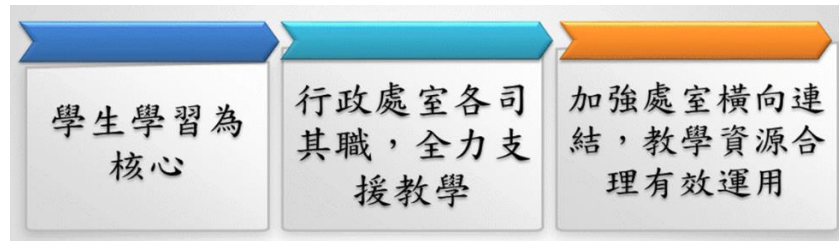
面對問題→集思廣義→抓出問題點

→匯聚共識→尋求突破口→解決問題

三、解決問題的歷程：



四、解決問題的步驟



參、結語

教育沒有捷徑

更沒有奇蹟

只有在正確的軌跡上

一步一腳印的向前累積