

臺北市103年度優質學校參選申請書 學校領導

專業領導心中山 卓越齊揚新女性



臺北市立中山女子高級中學

核心團隊成員

楊世瑞 陳倉翊 楊全琮 林千惠 黃士哲 莊玫欣

中華民國 103 年 2 月 21 日

摘 要

中山女高102學年度「專業領導心中山 卓越齊揚新女性」學校領導方案，具備21世紀全人教育、精緻教育的理念堅持，以關懷、民主、前瞻的優質領導，搭配專業、熱誠、效能的行政團隊，以及教育、研究、服務並重的教師組織，獲得多元、開放、豐沛的社會認同與資源。逐步強化行動研究、組織學習、策略管理、知識管理與績效評鑑的能力，深化尊重、公平、開放的校園文化，穩固人際網絡脈動，完善全面的品質績效檢核。

由SWOT分析學校潛力為開端，以具體行動實踐「心中山·新女性—培育學生成為具備領導視野的世界公民」的遠大願景，聚焦四項具體目標如下：

- 一、積極宣揚領導理念—廣納眾議潛移默化
- 二、妥善經營領導團隊—涓滴匯聚博引雅納
- 三、有效創新領導作為—統整規劃精準到位
- 四、發揮卓越領導績效—擴增效益以簡馭繁

本方案十項實施策略歸納如下：

- 一、理念凝聚與實踐
- 二、系統建置與運行
- 三、知能建構與傳播
- 四、成員領航與合作
- 五、創意激盪與推展
- 六、科技創新與求變
- 七、資源整合與經營
- 八、人際溝通與協調
- 九、教學視導與對話
- 十、成效回饋與檢核

本校學校領導工作根據以上十項實施策略，堅持與追求「同理尊重的實踐」、「教育機會的均等」、「學生潛能的激發」、「全人教育的推展」、「自我實現的鼓勵」、「永續提升學校品質」、「精進教師專業成長」、「協助學生適性發展」等理念，佐以「廣結善緣、發揚優點、整合內外、上下一心、圓融溝通、特色創新」六項行種方針，全力實踐四項具體目標，建立本校全面的品質管理與全方位的辦學績效，亦即體現師生共同的願景，達成本校既定的教育目標，營造高效能的學校。

中山女高實施學校領導，以學生學習成效為核心，以教師專業學習社群為經、發展校本特色課程為緯，共同擘劃出本校全球教育思維的願景圖像，並依PDCA循環進行方案檢核及修正，達到教育行銷卓越的目標。本學校領導方案執行的效益與成果已成為本校行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、校園營造、資源統整及學生學習的堅固磐石，透過本校順利通過第一梯次課程與教學領先計畫，取得優質高中認證，獲得高比例十二年國教特色招生與友善校園的經營卓然有成，獲得證實。

關鍵字詞：中山女高、優質學校、學校領導

目 次

壹、基本現況.....	3
一、設校歷史.....	3
二、社區環境.....	4
三、學校規模.....	4
貳、優質目標.....	4
一、背景分析.....	4
二、具體目標.....	6
目標一、積極宣揚領導理念—廣納眾議潛移默化	
目標二、妥善經營領導團隊—涓滴匯聚博引雅納	
目標三、有效創新領導作為—統整規劃精準到位	
目標四、發揮卓越領導績效—擴增效益以簡馭繁	
參、具體做法.....	7
一、實施策略.....	7
二、實施內容.....	8
三、創新做法.....	18
肆、優質成果.....	21
一、目標達成.....	21
二、創新成果.....	26
伍、結語.....	30

壹、基本現況

一、設校歷史

(一)創校至「三高女」時期—民國前15年(1897年)至民國34年(1945年)

- (1)本校建校於民國前15年，初名為「台灣總督府國(日)語學校第一附屬學校女子分教場」，為臺灣女子教育及女子中等教育的萌芽。
- (2)民國前14年更名為「臺灣總督府國(日)語學校第三附屬學校」，民國前10年更名為「臺灣總督府國(日)語學校第二附屬學校」；民國前2年再度更名為「臺灣總督府國(日)語學校附屬女學校」。民國11年，易名為「臺北州立臺北第三高等女學校」，簡稱三高女。創校迄今歷經4次遷校，於民國26年遷至現址。

(二)「北二女」時期—民國34年(1945年)至民國56年(1967年)

民國34年，臺灣光復後，更改校名為「臺灣省立臺北第二女子高級中學」。

(三)「中山女高」時期迄今—民國56年(1967年)至民國103年(2014年)

- (1)民國56年，臺北市改制為院轄市，又更名為「臺北市立中山女子高級中學」迄今。
- (2)117年來本校以積極專注有益學習的環境，培育女性菁英人才近七萬，為國內女子教育翹楚。

(四)中山女中創校至今的四次遷校

- (1)從文風鼎盛的士林新街，到宗教文化匯聚的艋舺老城、商業機能繁華的西門町，一路遷到農田廣袤的朱厝崙，每個原校地均有其前世今身，這些土地故事與附近周圍大環境的自然條件、開墾過程、人文歷史、產業活動、交通運輸等面向有著極為密切之關係。
- (2)依循歷史軌跡與空間座標，當時不同的四個學校場域，小環境的景物雖然已是人去樓空、變化萬千，然其大環境的地域內涵，卻有著一定的歷史繼承關係。
- (3)今日的士林新街已轉換成臺北市重要的國際文化交流街區；艋舺老城依然述說它傳統老舊社區的命運；西門町已成為青少年商品與流行文化販賣區；而市地重劃與道路工程已將昔日矗立於農田中的三高女轉變成今日位於穿越性車流區裡的中山女高。

表一 中山女高四度遷校歷程之分析

學校所在地	士林大北街	艋舺蓮花街	西門後菜園	朱厝崙
年代	1897~1908年	1908~1915年	1915~1937年	1937~2001年
當時地域內涵	文風鼎盛新街	宗教文化老城	商業遊樂街廓	傳統農村地域
今日地域內涵	國際文化街區	傳統老舊社區	青少年文化區	穿越性車流區
現今用途	士林分局	老松國小	護理學校	中山女高
鄉土教材與戶外教學	史前遺址與山水之旅	傳統宗教與民俗傳承	街區改正與商業變遷	舊地名與土地變遷史
中山的意義	尋根與重現	技藝與傳承	經驗與典範	守成與創新
歷史的定位與遠景	臺灣女子教育先驅	女子技藝教育搖籃	女子師範教育搖籃	全知生活教育目標

資料來源：《中山女高百年來的時空變遷》高傳棋(臺北市文獻委員會委員)

二、社區環境

(一)地理居中就學便利

本校位居臺北市中心之中山區力行里長安東路與建國北路路口，鄰近捷運文湖線南京東路站、板南線忠孝新生站及中和新蘆線松江南京站，公共運輸便利、四通八達。

(二)文教風盛學習多元

本校前往各文教機構交通便利，教師善於運用社區文教及人力資源，帶領學生進行豐富多元學習活動。

(三)績效優質社區支持

本校為傳統優質女校，學生用功樂群，社區民眾讚譽有加，家長放心學校辦學，學生遠近慕名而至。

三、學校規模

表二 中山女高102學年度學校基本資料表

臺北市立中山女子高級中學102學年度學校基本資料		
1	學校地址	臺北市中山區長安東路2段141號
2	建校時間	1897年4月
3	校長姓名	楊世瑞
4	校地總面積	34279平方公尺
5	總樓地板面積	45273.71平方公尺
6	學生總數	2812名(高一883名，高二960名，高三969名)
7	班級總數	72班(普通班65班，資優班6班，資源班1班)
8	教職員工總數	221名(教師184名，職員28名，工友9名)
9	教學與活動空間	普通教室72間，生物實驗室3間，化學實驗室3間，物理實驗室2間，地球科學實驗室2間，美術專科教室1間，音樂專科教室3間，家政專科教室2間，電腦教室6間，視聽教室2間，多媒體教室1間，群組教室2間，星象館1座，活動中心(禮堂式、空調、可容納1600人)，圖書館(藏書約5萬冊、可同時容納超過100人)，PU跑道(200公尺)
10	未來數年硬體設施規劃及重大工程	逸仙樓古蹟修復工程；中山樓、科學館屋頂防水隔熱及外牆整修工程；逸仙樓普通教室搬遷安置改善工程

貳、優質目標

一、背景分析

以下針對本校內、外在因素與學校領导向度之優勢、弱勢、機會、威脅等進行分析。

(一)學校領导向度SWOTs分析

綜合對於學校的認識與了解，並配合外在的環境因素考量，提出以下學校的整體SWOTs分析，也依此規劃學校的中程教育發展計畫及行動方案，未來經凝聚校內共識後，推動執行。

表三 中山女高學校領導 SWOTs 分析表

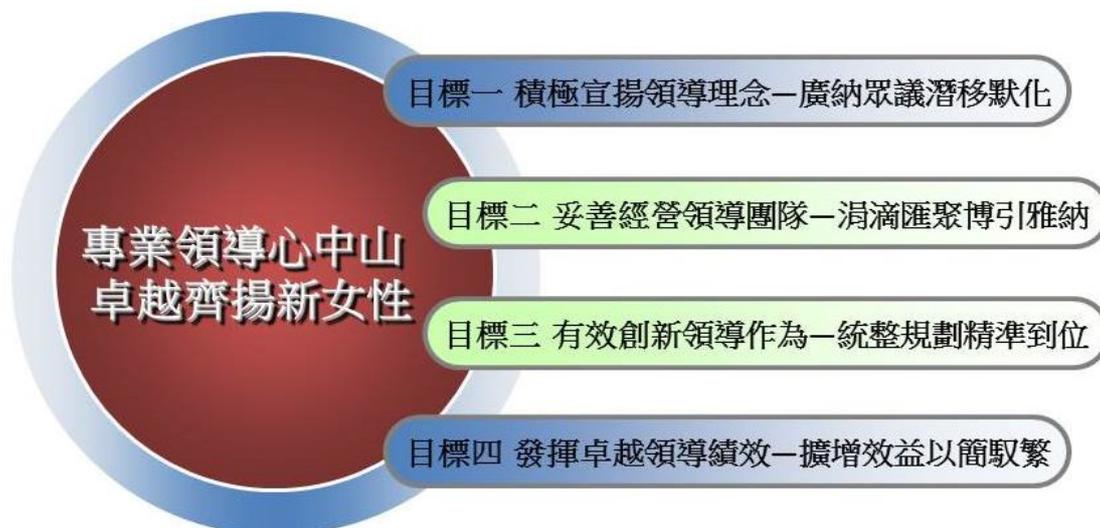
SWOTs ANALYSIS		優勢(S)	弱勢(W)
			<ol style="list-style-type: none"> 1. 帶領學習型的創新團隊通過臺北市高中職第一梯次課程與教學領先計畫。 2. 通過臺北市優質高中評選，具備十二年國教特色招生資格。開設校本特色課程，儲備課程教學能量。 3. 領導團隊了解學校發展脈絡及成員專長。 4. 校長與部屬之間能互相理解、包容與體諒。 5. 建立 FB 平臺進行教學、課程與領導的分享對話。 6. 教學團隊具備教育專業素養、學術創發、自省能力及教學熱忱。 7. 配合推動教師專業發展評鑑方案，整備教師課程發展、教學創新及班級經營等各項專業知能。並進行回饋、分析與檢討，確保專業成長績效。 8. 學生來源穩定及素質優異，有利培育學生可期待的學習成就。
機會 (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與教育主管機關和外界有良好的互動關係。 2. 適時引進民間團體、企業公司等資源挹注，給予學校專業協助。 3. 歷屆畢業校友學經歷豐富，可提供良好外援。 4. 家長會、校友會等組織熱心協助校務推展。 5. 新版高級中等教育法實施後，出現校內組織再造及員額調整契機。 6. 校地位居臺北市區中心，前往各文教機構交通便利，益於師生運用社區文教及人力資源，進行豐富多元學習活動 	因應策略	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導團隊能凝聚與實踐辦學及經營理念。 2. 領導團隊能建置與運行教學及管理系統。 3. 領導團隊能建構與傳播行政及教學知能。 4. 領導團隊能妥適領航成員重視團隊合作。 5. 領導團隊能推展專業社群激盪創意思維。 6. 領導團隊能創新運用科技促進組織質變。 7. 領導團隊能整合與經營校內及外界資源。 8. 領導團隊能積極暢通人際溝通協調管道。 9. 領導團隊能落實教學視導同儕有效對話。 10. 領導團隊能貫徹成效檢核回饋反思歷程。 11. 領導團隊能具有宏觀視野擴大思考格局。 12. 領導團隊能培育善用人才重視教師成長。 13. 領導團隊能彈性抗壓建立標準作業流程。 14. 領導團隊能維繫與各界良好關係與交流。 	

	因應策略
<p>威脅 (T)</p> <p>1. 行政法規快速變動及課程綱要尚未鬆綁，不利發展校本特色課程。</p> <p>2. 升學競爭限制與枷鎖。</p> <p>3. 經費有限，學校建設、維修及設備有待改進。</p> <p>4. 家長思維多元、期待不一，相互扞格。</p> <p>5. 教育專案活動多，增加成員負擔，影響學校運作</p> <p>6. 限期報表太多，學校耗費太多人力、物力。</p> <p>7. 12年國教正式實施，招生工作延長且瑣碎繁重。</p> <p>8. 部分友校交通便捷、特色行銷積極，競爭漸激烈</p> <p>9. 外縣市高中職務實精進，優質學生來源受限。</p>	<p>15. 領導團隊能由下而上訂定有效行動方案。</p> <p>16. 領導團隊能建立資料庫運作學習型組織。</p> <p>17. 領導團隊能擴大校務參與調整共同願景。</p> <p>18. 領導團隊能與家長建立信任及合作關係。</p> <p>19. 領導團隊能行銷學校特色展現教育亮點。</p> <p>20. 領導團隊能進行參訪觀摩學習截長補短。</p>

二、具體目標

依據上述本校內、外在因素與學校領导向度之SWOTs分析，本校以「**專業領導心中山 卓越齊揚新女性**」為本校參選臺北市103年度優質學校學校領导向度之專案名稱。

由SWOTs分析學校潛力為開端，以具體行動實踐「**心中山·新女性—培育學生成為具備領導視野的世界公民**」的遠大願景，聚焦四項具體目標如下：



圖一 中山女高學校領導方案四項具體目標圖

「**專業領導心中山 卓越齊揚新女性**」方案希望結合所有人的力量，包含教學團隊、家長、校友、退休同仁與社區資源等，大家各自發揮所長，貢獻一己之力，齊心營造更優質的教學環境、發展更多元的教學方式、培養更優秀的中山學子、建立更理想的中山校園。期許眾人以中山為核心，秉持無私的心、宏觀的視

野、踏實的行動，帶領學子們接受未來的挑戰，積極、創新、充滿自信，自在從容地步出校園，與世界接軌。



圖二 中山女高 116 週年校慶有氧十年中山 tone 樂會校友回娘家一起跳有氧

參、具體做法

一、實施策略

兼顧本校整體規劃及前瞻需求，並增加學校教育功能，本學校領導方案十項實施策略如下：

- | | | |
|-----------|-----------|-----------|
| 一、理念凝聚與實踐 | 二、系統建置與運行 | 三、知能建構與傳播 |
| 四、成員領航與合作 | 五、創意激盪與推展 | 六、科技創新與求變 |
| 七、資源整合與經營 | 八、人際溝通與協調 | 九、教學視導與對話 |
| 十、成效回饋與檢核 | | |



圖三 中山女高學校領導方案十項實施策略架構圖

表四 中山女高學校領導具體目標、實施策略與優質學校領導指標對應表

四項 具體 目標 十項 實施 策略	符應指標															
	積極宣揚領導 理念——廣納 眾議潛移默化				妥善經營領導 團隊——涓滴 匯聚博引雅納				有效創新領導 作為——統整 規劃精準到位				發揮卓越領導 績效——擴增 效益以簡馭繁			
	1-1	1-2	1-3	1-4	2-1	2-2	2-3	2-4	3-1	3-2	3-3	3-4	4-1	4-2	4-3	4-4
理念凝聚 與實踐	✓	✓	✓	✓												
系統建置 與運行			✓	✓				✓	✓		✓		✓		✓	
知能建構 與傳播							✓	✓		✓				✓		✓
成員領航 與合作					✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	
創意激盪 與推展							✓		✓		✓		✓			
科技創新 與求變							✓		✓		✓					
資源整合 與經營			✓	✓									✓		✓	✓
人際溝通 與協調					✓	✓	✓		✓						✓	
教學視導 與對話											✓	✓	✓	✓	✓	
成效回饋 與檢核											✓	✓		✓		✓

二、實施內容(領導理念、領導團隊、領導作為)

(一)積極宣揚領導理念—廣納眾議潛移默化：集思廣益，豐沛資源網絡

1.學校領導理念目標正確

- (1)中山女高在學校領導上堅持與追求「同理尊重的實踐」、「教育機會的均等」、「學生潛能的激發」、「全人教育的推展」、「自我實現的鼓勵」、「永續提升學校品質」、「精進教師專業成長」、「協助學生適性發展」等理念，建立本校全面的品質管理與全方位的辦學績效，亦即體現師生共同的願景，達成本校既定的教育目標，營造高效能的學校。
- (2)中山女高成為高度效能學校的努力內涵：塑造優質的學校文化、建立願景的共識認同、健全專業的教師發展、實踐有效的學生學習、爭取高度的社會評價。

2.學校願景特色具前瞻性

(1)學校願景：「卓越中山、泱泱長安」

- 1.面對未來社會，我們希望在培養學生雅博的通才與具備專業素養的能力外；更進一步，要具備多樣專才及面對變動的適應能力。因此，我們以「科技中山」、「泱泱中山」為兩支柱，讓學生探索科學與人文領域，以「黑白傳奇—樂活中山人」為平臺，涵蓋學生在校期間的潛在課程、認

證課程及學習檔案，整合理論與實踐，打造具備適應與挑戰未來的能力。同時，以教師專業社群厚植課程基礎，透過教師團隊的成長，鼓勵教師「開放觀課」，進行同僚間「授業研究」，安排及引導孩子「協同學習」，達到思考與學習的「伸展跳躍」，期能培養學生涵納校本課程6大核心能力：「創新思辨與解決問題的能力」、「資訊分析與組織規劃的能力」、「口語表達與圖文傳播的能力」、「人際溝通與團隊合作的能力」、「人文關懷與服務奉獻的能力」、「尊重多元與擴展視野的能力」，成為具備世界公民素養的新女性。



圖四 中山女高學校願景圖像

II. 「卓越中山」的具體意象：

行政團隊：彼此互助合作、展現工作效能、提供教學支持

教師發展：發揮教育專業、建立團隊默契、社群學習成長

課程教學：勇於嘗試創新、規劃前瞻課程、彼此無私分享

學生學習：實踐人文科學兼優、知識能力兼優、個性群性兼優

III. 「泱泱長安」的具體意象：

(a)校園部分：

- 資源最大化：整修後的校園，將資源全面統整，由師生共有與共享，發揮最大效益。
- 環境最適化：提供安全、整潔、優美的教學環境，有助於學生專注學習。
- 品質最佳化：以有機、效率、友善為目標，細緻校園各項設施，符合師生需求。

(b)文化部分：

- 深耕傳統勤於創新：在既有的優質傳統基礎之上，在家長支持下，透過與師生的共同努力，繼續將學校提升，從優秀到卓越。
- 差異化的藍海策略：面對各高中的激烈競爭，凝聚校內共識，營造藍海策略，經營中山獨特品牌。
- 全面升級學校文化：展現中山傳統大校風範，將原有優質校園文化繼續延伸。

(2)「卓越中山」具體實踐之課程願景：心中山·新女性-培育具備領導視野的世界公民

- I. 「心中山」係指百年名校與時俱進的求新求變。我們以教師專業社群促進教師團隊成長，鼓勵教師「開放觀課」，進行同僚間「授業研究」，安排及引導孩子同儕共學，達到思考與學習「伸展跳躍」，讓「全球教育」融入教師思維，轉化教學知能，進而落實在課程、教學以及評量的改變。
- II. 「新女性」則是透過規劃設計的課程(包含「科技中山—女性科學人」、「泱泱中山—雅藝新女性」、「黑白傳奇—樂活中山人」)，讓學生探索科學與人文領域，並涵蓋學生在校期間的潛在課程、認證課程及學習檔案，整

合理論與實踐，以符應全球教育的目標，打造具備適應與挑戰未來的能力。



圖五 全球教育目標與課程願景關係圖

圖六 中山女高課程願景之師生圖像

(3)本校願景領導具體發展歷程與特色

- I. 提出願景草案，告知成員並徵詢修正意見
- II. 組織領導團隊，採用系統思考模式建構學校願景
- III. 理性感性並用，營造開放與正向的學校組織氣氛，使成員認同願景
- IV. 宣示共同願景，不斷傳播執行並回饋修正
- V. 建立學習型組織，維繫高效能願景領導

3.校務發展計畫適切可行

- (1)中山女高 21 世紀學校領導下的校務發展，具備全人教育、精緻教育的理念堅持，以關懷、民主、前瞻的優質領導，搭配專業、熱誠、效能的行政團隊，以及教育、研究、服務並重的教師組織，獲得多元、開放、豐沛的社會認同與資源。逐步強化行動研究、組織學習、策略管理、知識管理與績效評鑑的能力，深化尊重、公平、開放的校園文化，穩固人際網絡脈動，完善全面的品質績效檢核。
- (2)配合本校 101 至 105 年中長程校育發展計畫及 102 至 104 年課程與教學領先計畫藍圖，以逐年銜接性進行資源分配，達到長程永續發展目標。

4.落實推動各項教育政策

- (1)配合教育政策及學校發展願景，擬訂完整計畫，申請爭取計畫性補助經費。如：課程與教學領先計畫、教師專業發展評鑑計畫、教師專業學習社群計畫、教育部學產基金補助學校推動青年學生參與志願服務計畫、增進高級中等學校學生國際視野方案、高瞻計畫等。
- (2)依本校校本課程亮點及發展特色，積極行銷，爭取社會認同獲致財力或設備資源挹注。
- (3)執行教育部、局重點工作之具體成效：
 - I. 擔任教育部高中課程歷史學科中心學校；教育局高中人文輔導網召集學校；教育局第二外語學科學校。
 - II. 與德國簽署夥伴學校(PASCH)計畫協議書，推展第二外語學習教育。
 - III. 承辦臺北市 99 學年度學生事務主任、主任輔導教師會議。
 - IV. 擔任臺北市第二外語中心學校，規劃第二外語競賽及頒獎事宜。
 - V. 擔任教育局 12 年國教高中職工作圈整合宣導組。

- VI. 協辦臺北市 98~102 學年度學生舞蹈比賽。
- VII. 協辦 99 學年度全國學生音樂比賽個人組國樂場地。
- VIII. 擔任教育局撰寫 101-105 年校務發展計畫書高中組範例學校。
- IX. 承辦臺北市政府第四屆性別平等教育委員會政策小組。
- X. 承辦教育局 101-102 學年度臺北市中等學校學生組國語類語文競賽。
- XI. 擔任 101-102 學年度臺北市高中教務工作小組召集學校。
- XII. 參與 103 年度臺北市高中課程與教學發展工作圈各任務小組。

(4) 整合執行各項教育措施，符應 12 年國教三大願景：

- I. 啟動老師的新觀念：與其過一、兩年後被迫改變，不如走在最前面，讓老師願意動起來，將改變的壓力轉化為具體的行動力與學習力。
- II. 具備旺盛的企圖心與耐心，努力做到最好：互相形成支持網絡，希望大家互相學習，因為最好的教學評價應來自同儕的專業分享與建議。唯有行政團隊能夠支持老師，老師願意相信行政團隊的細心安排，老師才能給孩子質量最好的學習。
- III. 成立教師專業增能工作坊，建構教師專業進修系統並建立清晰的辦學願景：邀請專家學者至教師增能工作坊進行指導及帶領，引導教師以 UbD 思維進行課程研發。鼓勵教師踴躍參加行動研究、資訊科技融入教學、創意教學、教案設計等校際競賽及跨校交流，從中汲取新知。
- IV. 推展同科授業研究及跨科協同學習等團隊研究理念：以學習共同體方式協助老師於社群中進行觀摩及分享，鼓勵教師勇於轉型，構築同僚性(collegiality)及實踐對話式溝通，進行課堂改造，把學習主動權還給學生。依據「學生學習需求」，辦理教師成長，提升教學成效。
- V. 形塑優質的校園文化與教學輔導氛圍：結合教師專業發展評鑑計畫與教學輔導教師、夥伴教師教學引導及經驗傳承的推動，讓同儕彼此對話、相互幫助，共同研發新課程及設計多元評量，充分發揮學校教育的功能。

(二) 妥善經營領導團隊—涓滴匯聚博引雅納：活化整合，拓展系統效能

1. 團隊成員行政素養豐富

(1) 團隊成員行政經驗豐富

表五 中山女高學校領導團隊行政經歷表

職稱	學歷	行政經歷
校長	碩士	校長 8 年、教務主任 4 年、輔導主任 12 年
教務主任	學士	教務主任 3 年、學務主任 4 年
學務主任	學士	教務主任 2 年、學務主任 4 年、圖書館主任 3 年、秘書 2 年
總務主任	研究所 40 學分班	教務主任 2 年、總務主任 9 年
輔導主任	碩士	輔導主任 16 年
圖書館主任	碩士	圖書館主任 13 年
主任教官	碩士	生輔組長 1 年、主任教官 1 年
人事主任	學士	人事主任 31 年
會計主任	學士	會計主任 10 年
秘書	碩士	學務主任 2 年、總務主任 2 年、教務主任 4 年、秘書 2 年

(2) 團隊成員擁有以下卓越特質：

- I. 具備願意學習的活力、堅持不懈的信念、解決問題的智慧及付諸行動的決斷力。
- II. 認真積極，能主動承擔責任。
- III. 同理尊重，能了解師生的需求。
- IV. 擁有人際溝通的耐心與技巧。
- V. 集眾人之長，能團隊合作、充分授權。
- VI. 有教育理想，能共創願景。
- VII. 持續培養 9C 領導力：好奇(curiosity)、創意(creativity)、溝通力(communication)、品格(character)、勇氣(courage)、信念(conviction)、領袖魅力(charisma)、能力(competence)、常識(common sense)

2. 團隊成員合作氣氛融洽

- (1) 每週行政主管會議、每月擴大行政會議、各委員會及重要事項討論會議等，磨鍊團隊合作技能，塑造和諧氛圍，增進溝通技巧、互助、議事、協調、解決衝突等能力。
- (2) 每月學務會議及班代大會聽取師生建言，暢通師生與行政團隊溝通管道
- (3) 行政主管善用 3C 資訊設備及免費傳輸軟體，跨越距離、即時溝通與傳遞重要訊息。
- (4) 學校接辦全市或跨校大型活動均由各處室協力分工完成任務：
 - I. 協辦臺北市 98-102 學年度學生舞蹈比賽。
 - II. 協辦 99 學年度全國學生音樂比賽個人組國樂場地。
 - III. 承辦教育局 101-102 學年度臺北市中等學校學生組國語類語文競賽。
 - IV. 協辦 101 年全國中等學校運動會。
 - V. 協辦 2012 第 17 屆亞洲常青田徑錦標賽。
 - VI. 協辦 102 年度全國運動會。
 - VII. 每年 4 月中山春季晚會、6 月畢業典禮及 12 月校慶運動會、園遊會熱鬧非凡。
- (5) 定期辦理電影欣賞會、行政人員座談或講習，聯絡行政同仁感情，拉近彼此距離。
- (6) 設置 e 化教學平臺及中山教師專業成長 FB 社群，提供同仁研究創建及經驗分享交流園地。



圖七 中山女高教師專業成長 FB 社群—每天上網分享訊息毅力驚人已經成立平臺講義全國分享



圖八 中山女高教師專業成長 FB 社群—
校長觀課留言與教師互動



圖九 中山女高教師專業成長 FB 社群—
赴日參訪學習共同體心得

3. 團隊成員具備創意素養

目前學校所處環境愈來愈複雜，如教育經費愈趨緊縮、教師專業自主權愈趨提升、家長教育選擇權意識愈趨高漲、學校辦學特色與績效愈趨重視等因素。面對前述困境，本校以創新管理、永續經營理念提高組織競爭力，尋求本校在經營願景、組織結構與績效目標等全面性的創意領導。本校以創造力為創意領導的基礎，運用創造來引領和影響部屬，並解決校園問題和改善校園環境，使團隊展現特色與績效。

- (1) 領導團隊因應本校內外的不同情境，以創造的思維及作法引領成員改變觀念，塑造優質具創造性的環境與組織文化，打造學校優良品牌，提升學校的效能，達成永續發展目標。
- (2) 塑造優質的「學校組織創造氛圍」：引導本校組織成員營造出具有自由、民主、尊重、包容、多元、創新及支持性的學校組織文化，建構多元溝通管道，有效結合資源，激發創造力。同時藉由組織的支持與人性化的創意領導方式，激發學校教師不斷進行教學研究，使整體學校組織受益。
- (3) 本校創意領導的實績：
 - I. 帶領學習型創新團隊通過臺北市高中職第一梯次(102~104 年)課程與教學領先計畫，並活絡教師專業社群蓬勃發展。
 - II. 通過臺北市優質高中評選，具備十二年國教特色招生資格，特招比例達 75%(全國最高)。開設校本特色課程，儲備課程教學能量
 - III. 積極尋求外界資源提供師生教學行動載具，發展行動學習方案。
 - IV. 於期末全校性教師進修研習場合贈送優質圖書供教師研讀，激盪創意思維。
 - V. 於期末校務會議對教師員工的優質創意表現進行公開表揚。



圖十 期末校務會議公開表揚績優教職員工

4. 建立學習型組織促成長

本校學習型組織成員彼此透過共同學習及個人發展，形成良好的校園氛圍與學校文化，並培養成員在學習歷程中具有轉化與改變的能力，促進教師團隊不斷的進步與革新，進而使師生掌握時代的脈動並適應社會的變遷。

(1) 以學生有效學習為本，鼓勵教師以授業研究透過學習共同體方式進行創新教學，引導學生多元學習，增益學生學習成效。

(2) 提供校內教師專業學習社群發展與運作所需資源，俾為提升教師專業知能，精進學生學習成效之基礎

(3) 成立教師專業增能工作坊，建構教師專業進修系統並建立清晰的辦學願景。邀請專家學者至教師增能工作坊進行指導及帶領，增能教師 UbD(以終為始) 思維，以利進行研產校本特色課程，並設計多元評量內容，為 12 年國教的實施完成前置準備。



圖十一 全校性 UbD 課程設計實務經驗分享研習

(4) 依教師教學及學生學習需求，積極辦理教師增能研習。如：學校課程總目標教師研習、特色課程研發教師研習、UbD 課程計畫撰寫教師研習、Rubrics 評分量表規準設計教師研習。

(5) 鼓勵教師踴躍參加行動研究、資訊科技融入教學、創意教學、教案設計等校際競賽及跨校交流，從中汲取新知。

(6) 中山女高從傳統組織轉型成學習型組織的特色：

- I. 領導作為明確清晰
- II. 建構理想對話情境
- III. 進修活動制度合理
- IV. 學習團隊合作分享
- V. 創新思維經營管理
- VI. 宏觀視野系統思考
- VII. 團隊個人兼重共榮
- VIII. 團隊技能健全發展

(三) 有效創新領導作為一統整規劃精準到位：務實規劃，發揮多元成效

1. 領導團隊行動創新積極

(1) 提供課程發展所需之行政支援，有效運用資源：整合並簡化校內行政業務，配合課程發展，讓教師能於在校時間進行課程研討與發展。此外，提供多元、合宜之教學情境，滿足教學使用需求，並建置有利於教師進行討論和教學分享的空間，充實與適切使用教學設備(資訊設備、教具、圖書、視聽媒體等)。同時，編列年度預算或爭取校外資源挹注，使校內外經費適切支援學校課程發展。

(2) 健全資源管理系統，建立共享機制：有效整合學校、家長及社區的人力與物力，充實資源管理系統(如課程計畫教學檔案、優良案例等)，以提供學校成員搜尋、閱讀，並健全課程資訊網絡平臺及妥善使用電腦、網際網路等資訊設施。

(3) 整合校內外各式資源，提供優質行政支援：以學校領導理念將校內交流平臺、教育局線上資料庫、學科優質網頁(部落格)、校外學術網站加以連結，也涵蓋學科教師成長研習、知名作家到校開講、專家學者熱門講座等各項資訊提供。另外，配合大學資源挹注、企業贊助(如信望愛基金會無償提供 HTC flyer、開發專用軟體、改善無線網路環境，以協助進行雲端行動學習教學實驗)、教育捐資、家長與校友志工服務等校內外資源，

提供有效支援。

- (4)鼓勵教師擔任教科書編纂及從事教育專業服務，擴展個人專業領域：本校老師具備專業素養，也具備熱忱願與各校分享，未來仍將鼓勵老師繼續參與。
- (5)建置學生學習資源網絡e化平臺：收集及統整輔導相關資訊與資源，包括親職教育、社會福利、家暴、性侵、兒保、升學輔導、心理諮商與特教諮詢等服務。
- (6)建置班級影音直播系統，不再受限於場地及天候因素，使重要訊息傳遞更增效率。
- (7)本校網頁全面改版更新；參加臺北市高級中學公文線上簽核試辦計畫；攜帶行動載具參與會議，成立FB社群，使用line等免費即時傳輸軟體或APP，推動無紙化會議。

2.課程教學領導專業精進

- (1)本校校長及各處室主任在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施及課程評鑑提供支持與引導，協助教師有效教學與提升學生學習成效。
- (2)課程領導是本校行政工作的核心所在，亦為形塑中山校園文化，營造中山願景及持續增進本校辦學績效的重點策略。在社會價值觀的變遷及教育革新潮流不斷衝擊下，中山課程發展持續求新並強調維持品質，以符合實際需求。
- (3)本校課程發展在規劃、設計、實施及評鑑四階段的實施方式：
 - I. 規劃階段：形塑學校課程願景、籌組運作組織、提供整合資源
 - II. 設計階段：加強協調溝通、領導課程設計
 - III. 實施階段：組織專業學習社群、解決疑難問題、執行教學視導、培養專業能力
 - IV. 評鑑階段：改進課程評鑑、運用評鑑結果

(4)本校課程領導的行為特色：

- I. 倡議凝聚課程發展方向
- II. 提供課程規劃所需資訊
- III. 建立推動課程發展團隊
- IV. 協助訂定課程發展程序
- V. 安排成員專業進修機會
- VI. 建立激勵組織成員機制
- VII. 保持溝通管道暢通運作
- VIII. 分配管理課程發展資源
- IX. 營造有利合作文化氛圍
- X. 督導課程實施回饋評鑑

- (5)本校教學領導經由形塑與溝通教學理念，營造良好的教學環境與學習氣氛，協助教師充實專業知識技能，包括直接激勵教師協同教學、促進專業成長、進行課程發展、從事行動研究、提供老師與學生所需支援等作為，以提升教師教學效能、增進學生學習效果，確保課程與教學的品質。

- (6)依教師教學及學生學習需求，積極辦理教師增能研習、優質講座及學生訓練營隊，以填補校外資源之不足。

如：人文及社會科學資優班偏鄉服務學習、國中女性科學家素養培訓(寒



假蟑螂科學研習營)、學校課程總目標教師研習、特色課程研發教師研習、UbD 課程計畫撰寫教師研習、Rubrics 評分量表規準設計教師研習。

- (7)妥善連結外部資源，滿足本校學生多元學習、教師專業發展及提升教學知能之需求。
- (8)善用 e 化平臺，分享行政支援、教師教學及學生學習之多元教育資源。
- (9)引進相關人力、物力資源類項，以「特色課程研發與多元評量設計」及「教學專業成長」進行分類，成立 23 個教師專業學習社群，進行校本特色課程研發與多元評量設計，並促進教學專業成長，豐富學生學習內涵。

(10)本校教學領導行為特色：

- I. 分析本校學生來源及未來進路發展
- II. 對現有教學系統內外部資源進行 SWOT 分析
- III. 形塑學校願景與發展策略
- IV. 建構學校本位特色課程
- V. 辦理教學實務與學習評量專業研習
- VI. 組織教師專業學習社群
- VII. 提供支持性工作環境，塑造學科間協同教學氛圍
- VIII. 實施課程評鑑機制強化教學品質
- IX. 傾聽教師與學生意見建立回饋機制
- X. 檢核教學系統各項機制循環改善

3.組織領導採現代化管理

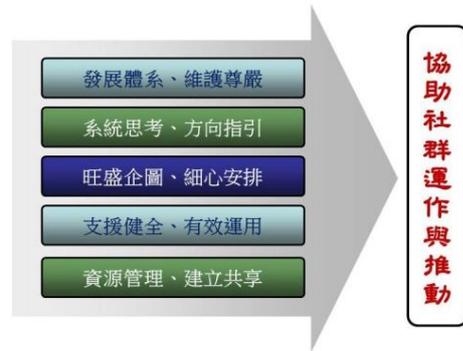
受到教育多元化與自由化的影響，本校行政組織發揮學校本位管理與運作的特色，保持高度的彈性化，以適應急遽變化的教育環境。在教育行政機關「教育鬆綁」及「權力分享」理念及實際行政措施的推動下，本校學校組織與運作、行政同仁已面臨彈性治校時代的到來，本校除展現出因校制宜的特色外，同時充分運用了發揮辦學理念的空間。

(1)本校組織領導配合條件

- I. 在適當場合向上級爭取學校修繕及設備經費以統籌款挹注
- II. 積極對外行銷爭取學校組織發展所需的支持
- III. 讓校內成員了解學校組織發展面臨的難題及壓力
- IV. 爭取社會資源的投入
- V. 維持校內成員異動的穩定性
- VI. 適度減輕校內成員負擔
- VII. 營造有利校內成員進修與研究的組織文化
- VIII. 爭取家長與社區對學校組織發展的認同
- IX. 訂定合理的獎勵與監督制度
- X. 建立學校組織發展的共同願景

(2)提高實用資訊的傳遞效率

- I.健全校內有線暨無線網路環境，建置校內資訊快速交換網絡，將資訊資源做最有效之管理與運用。



圖十三 運用資源協助社群運作與推動圖

- II. 於本校網路首頁建立校外重要資訊點超連結，並將校內重要績效成果上傳網頁專區，達到資訊共享及最大化之效果。
- III. 領導團隊均出席家長會代表大會、家長委員會議、學校日家長座談會及班代大會等，所收集之建議事項或反映意見，立即以 e-mail 或首頁公告模式及時答覆。
- IV. 積極經由平面、視聽、網路媒體或以 e 化上傳新聞稿方式，進行學校特色及辦學績效教育行銷，於教育局每次僅 10 所高國中頒獎榜上均名列前茅，增加學校能見度與社會家長認同，願意挹注更多資源協助校務推展。
- V. 將本校人力資源庫之資料內容依來源、屬性、教育功能加以分門別類，易於同仁參考運用，增進專業成長及課程教學成效。
- VI. 配合校本特色課程發展目標，建置家長與社區資源網絡，將已建置之文教機構、名勝、古蹟及商業機構等資料庫完成系統分類。
- VII. 發揮圖書館線上書刊借閱系統、線上資料庫檢索閱讀系統、e 化教學平臺、各學科網站、HTC flyer 教學平臺及中山教師專業成長 FB 社群之連結統整功能，利於行政規劃、教師教學與學生學習即時分享。

4.健全行政品質監控管理

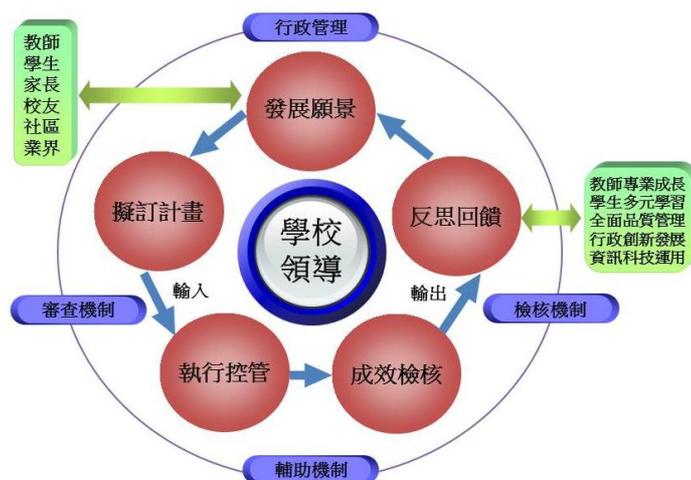
- (1) 每週行政主管會議、每月擴大行政會議及各委員會議等召開時，均先檢核前次會議結論事項執行情形，進行回饋、反思及修正再行，並完成紀錄供下次會議檢核。
- (2) 建置 NAS—網路附加儲存系統，妥善進行檔案管理，建立標準作業流程及經驗傳承。
- (3) 本校秘書每月擇期於行政主管會議中列表管制學校重要活動辦理績效及相關佐證資料上傳 NAS 之執行狀況，俾為知識管理之基礎。
- (4) 充分發揮本校學校領導的功能：
 - I. 建立楷模適時示範
 - II. 善用多元領導作為
 - III. 訴諸道德與使命感
 - IV. 爭取內外各界資源
 - V. 建立學習組織文化

(5) 本校學校領導持續改進的行動方針

- I. 確認核心信念
- II. 形塑願景共識
- III. 評估問題需求
- IV. 尋求革新創意
- V. 發展行動計畫
- VI. 重視自主績效

(6) 本校健全行政品質的行為特色：

- I. 經驗豐富且持續成長
- II. 重視學生的學習促進
- III. 肯實驗創新卻不躁進
- IV. 貫注核心理念不迷茫
- V. 相互信賴又切合實際
- VI. 鼓勵支持不從中干預
- VII. 隨時陪伴卻沉穩低調
- VIII. 親切隨和又深受尊重



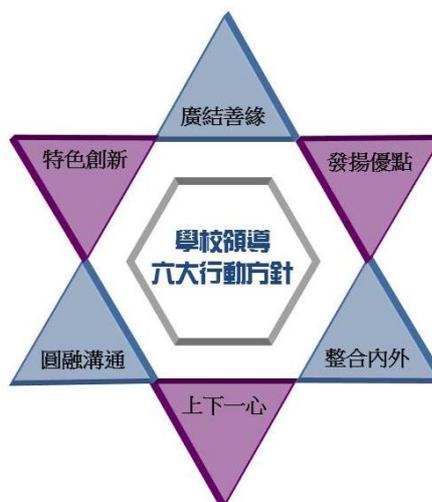
圖十四 中山女高學校領導績效評鑑系統圖

IX.有所期待卻不失同理

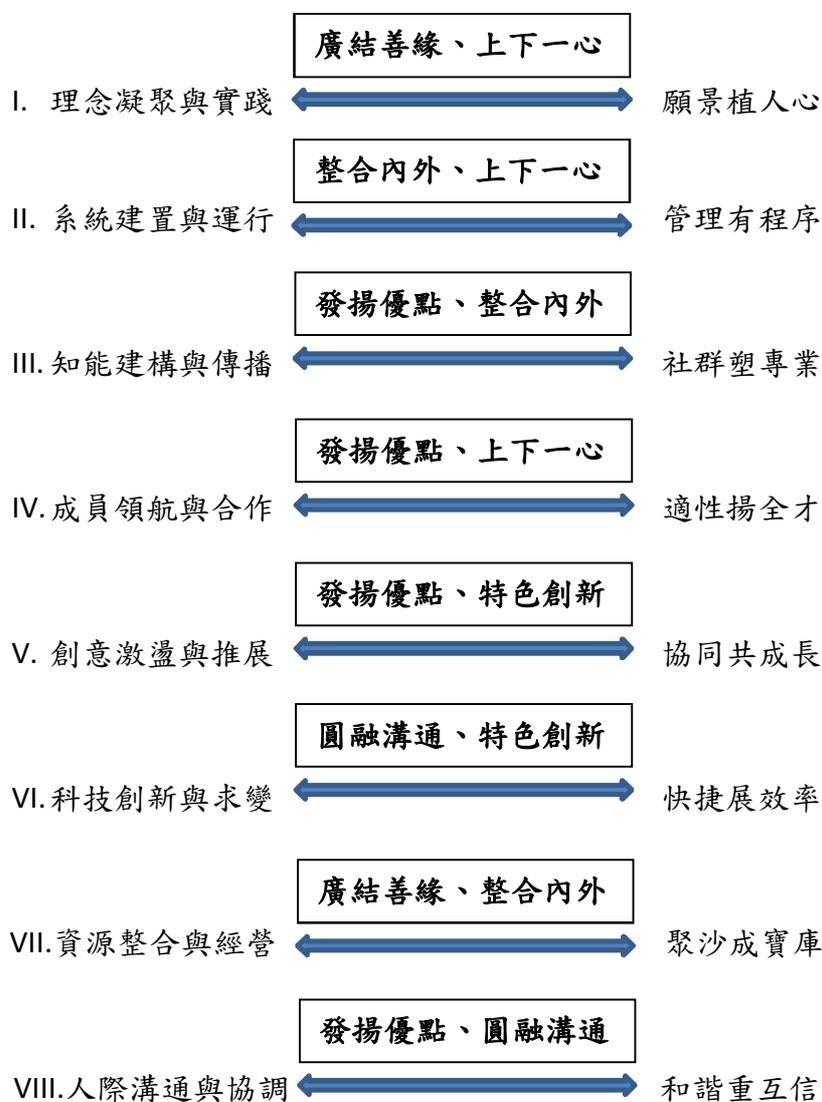
X.願景前瞻並增能賦權

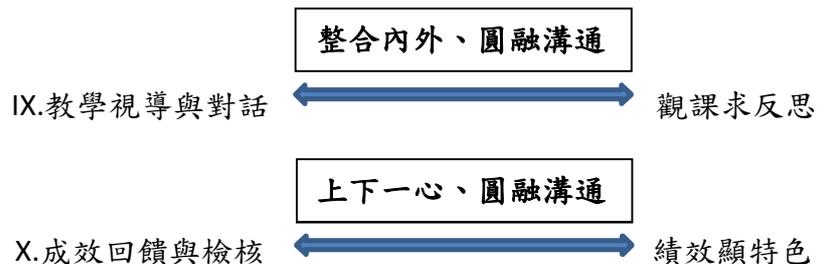
三、創新做法

本校學校領導工作根據前述十項實施策略，兼顧校園整體規劃及前瞻需求，並增加學校教育功能。為將中山女高的所有資源兼容並蓄，達到廣度與深度的需求，更佐以「廣結善緣、發揚優點、整合內外、上下一心、圓融溝通、特色創新」六項行種方針，全力實踐本方案四項具體目標。



圖十五 中山女高學校領導方案六項行種方針架構圖





(一)行銷領導



圖十六 中山女高榮獲教育行銷卓越獎

從企業的觀點來看，學校的產品是學生學習的成果；學校的顧客是學生、家長及社區民眾。因此，本校行銷領導的重要課題為將產品順利而有效地行銷給顧客。本校針對現今教育環境、市場及學生來源進行分析，採以適切的行銷規劃與策略，塑建學校形象與品牌，強化組織效能，達成學校的教育目標，獲得教育消費者(學生、家長及社區民眾)對本校教學活動的了解與認同。

- 1.本校行銷領導的目標：積極傳播學校經營理念、宣揚辦學績效特色、贏得家長及社區的認同與支持、塑造中山專業形象品牌；爭取一切對於教師教學與學生學習豐沛的內外部資源與支持系統，以提升本校的教育品質、學生的學習成效與社會聲望，更激勵組織成員永續經營的信念。
- 2.本校行銷黃金三角互動策略：

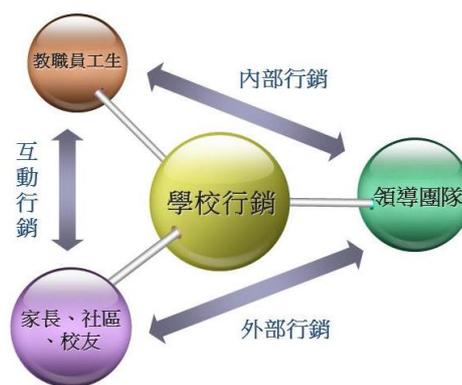
透過內部行銷、外部行銷及互動行銷之學校行銷策略運作，融合學校、教職員工生及家長、社區、民眾三者之間的溝通與互動歷程，以達到行銷效果。

 - (1)內部行銷方式：暢通學生建言管道；健全班聯會、社聯會、畢聯會等學生組織；開放學生參與校務決策；透過正式會議及非正式文康聯誼活動溝通宣揚辦學願景、理念與目標。
 - (2)外部行銷方式：行銷教師與學生互動成果；承辦大型活動；置入性物力行銷；親師生參與社會服務工作之人力行銷。

(3)媒體行銷與互動：設置媒體對口單位；以新聞眼創造新聞賣點；安排妥適之採訪；密切聯繫、提供完善資料；妥善運用媒體素材。

3.本校行銷領導的特色：

- (1)倡導學校文化，規劃行銷策略
- (2)塑造優質特色，提供行銷素材
- (3)營建公共關係，豐富學校資源
- (4)辦理社區活動，保持良好互動
- (5)建置網路行銷，宣揚學校特色
- (6)發行學校刊物，行銷學校績效
- (7)撰擬新聞稿件，提供媒體報導



圖十七 中山女高行銷黃金三角互動策略圖

(二)品格領導

藉由領導團隊高尚德行修養，以正義與至善之責任感、義務感及彼此互信為行動基礎，影響組織成員建立起自身的道德感、使命感與正確之價值觀，進而心悅誠服地為組織目標努力奉獻，發揮學校行政管理的支援、諮商、服務及引導等功能。

- 1.領導團隊以身作則，以身教與言教領導學校。
- 2.勉勵學生實踐核心價值：尊重、誠實、責任、感恩、紀律。
- 3.善盡校務發展職責，具備督導考核能力，培育自我專業、科技與人文修養，更以關懷服務的態度，發揮人際關係溝通協調特質，創造優質校園文化，與學校同仁共謀發展。
- 4.推動三好校園，將「三好運動」做為品德教育的核心價值，以有效的策略具體實踐，使親師生能在生活中思辨、反思與力行「做好事·說好話·存好心」的行為，進而內化為個人的品德力，積極形塑優質之校園文化。
 - (1)推行中山好女孩說好話運動：藉由週會及班會課議題討論，推行說好話運動，並且於日常生活中永續實踐。
 - (2)深耕「服務學習」計畫，鼓勵人人做好事、存好心：學習，讓學生儲備能量；服務，讓學生擁有成長。延續本校推行「一班一認養」，鼓勵以班級為單位認養家扶中心的孩子，透過認養活動，學會感恩惜福。「一社一服務」，每學年以社團為單位，進行一次以上服務學習活動，部分社團更組成服務學習營隊，至偏鄉服務，從活動中學會付出與分享。另外，推行「一校一公益」，舉行多項校際服務學習活動，諸如「無飲料日活動拯救世界危飢兒童」、「飢餓24體驗飢餓活動」、「樂動少年」、「捐髮活動」、「日行一善·校外教學送愛到偏鄉」、「2013中山女高跨校流行公益藝術晚會」等等，將服務學習與活動結合，落實服務學習融入課程及生活中。
 - (3)成立國小課輔志工隊，推展至鄰里小學及志工隊服務學生建立「三好理念」：培訓高一學生成為「中山小老師」，與社區市立中正國小合作，辦理課後輔導志工隊，協助鄰近國小新住民孩童，在午間及課後時間陪伴他們加強課業學習及生活常規建立，落實品格教育推行。另外，藉由教育旅行服務學習活動及中山女高暑期志工隊，至各偏鄉小學推廣三好理念，把美好的事物分享至各偏鄉小學。
 - (4)辦理「大師系列講座」深刻同學的生命，從活動中體驗生命價值：辦理

「大師系列講座」活動，讓孩子從別人的生命故事中看到生命的韌性與貴重；辦理「飢餓24」體驗活動，學會珍惜擁有；也透過多元的社區關懷與服務學習活動，讓孩子學會付出與關懷，體驗愛可以豐富生命；落實生命教育從體驗中學習。

5.本校道德領導的行為特色：

- (1)以優良傳統倫理道德為基礎。
- (2)領導者需具有道德權威信念。
- (3)建構以真誠、關懷及尊重之領導方式。
- (4)領導者本身須增進道德修養。
- (5)允許犯錯、知過能改。
- (6)義務感與責任心的培養。
- (7)重視道德規範之認知、認同與實踐。
- (8)公平正義與道德勇氣之展現。

(三)趨勢領導

在 21 世紀知識經濟時代，由於資訊網路無遠弗屆，知識的價值已從以往的背誦儲存，轉變為能獨立面對問題並找出可行的解決方式。因此，本校領導團隊自我充實以盱衡未來，為本校師生引領未來教育趨勢發展的能力。除了仔細觀察學校內微觀的變動趨勢，更能掌握國家社會及國際宏觀趨勢的機會點，將未來趨勢發展融入校務中長程教育發展計畫中，以符應本校課程願景目標—培育學生成為具備領導視野的世界公民，並帶領本校邁向優質及高度效能學校的目標。

- 1.了解國內外教育發展趨勢以及教育政策方向，和老師學生分享，引發討論，形成各項校務策略
 - (1)重視學生個別差異，培養教師差異化教學的知能，並妥善進行補救教學。
 - (2)強調校本特色課程的研發與有效教學，評量的設計並落實課程評鑑。
 - (3)以全球教育改變教師思維，進而落實課程、教學以及評量的改變，培養學生全球公民的素養與國際視野的知能。
- 2.了解學生各項發展與學習趨勢，給予鼓勵，與老師家長共同提供適切協助；瞭解 21 世紀 e 世代學生的特質，增能教師善用資訊科技，進行有效教學，提升學生的學習成效。
- 3.領導團隊鼓勵教師在教學方式及課程設計上，有創意發展空間求新求變；領導團隊創新經營帶領教職員工進修成長，促使行政與教學同步進展；運用資訊科技，全面提升品質管制。
- 4.引導會議順利進行：開會前充分準備與溝通資訊，做到「七分會前；二分會中；一分會後」，開會前已先溝通 70% 的意見，正式會議中完成流程與加強共識，會後謝謝大家的辛勞與協助。

肆、優質成果

本校「專業領導心中山 卓越齊揚新女性」學校領導方案在全校成員共同努力之下，所呈現之優質成果已形成一股正向增強力量，不但師生同享榮耀，更同時引領全校成員凝聚向心力，為形塑學校優質學習文化而攜手共進。

一、目標達成(發揮卓越領導績效)—擴增效益以簡馭繁：創新永續，經營有機特色

1.行政領導管理優質卓越：

本校領導階層具有高度的智慧、敏感度並掌握時效性。在危機發生前已先預測其可能性，建立應變措施、訓練相關業管人員並進行實地演練；當危機發生時領導階層立即啟動危機處理小組，成員各自分工進行策略研議，領導階層適時提供支持，共同協助學校恢復正常運作。

- (1)本校特色明確，辦學績效豐碩，於臺北市中等學校校長會議中屢次榮獲教育局頒贈教育行銷卓越獎座。
- (2)整合校內外人力資源，系統彙整資料檔案、活動訊息、財產設施等資源網絡，提升行政管理及校務執行效能。
 - I. 內外人力資源：家長團體、學術單位、民間團體、公司企業等。
 - II. 方式：行政管理e化、檔案管理有序、網路連結快捷、活動蒐聚多元、財產(物品)列冊齊備、友善校園輔導、優質環境妥善規劃。
- (3)健全職務代理人制度；定期召開處務會議、主管會議、擴大行政會議、校務會議及各委員會等。
- (4)本校行政領導的行為特色：
 - I. 深度了解學校組織文化
 - II. 充實策略管理的能力
 - III. 深化組織學習的功能
 - IV. 強化知識管理的能力
 - V. 提升行動研究的能力



圖十八 中山女高行政管理PDCARR流程圖

AM(Administrative Management)：

行政管理

P(People)：人力資源

T(Technology)：技術

I(Information)：資訊

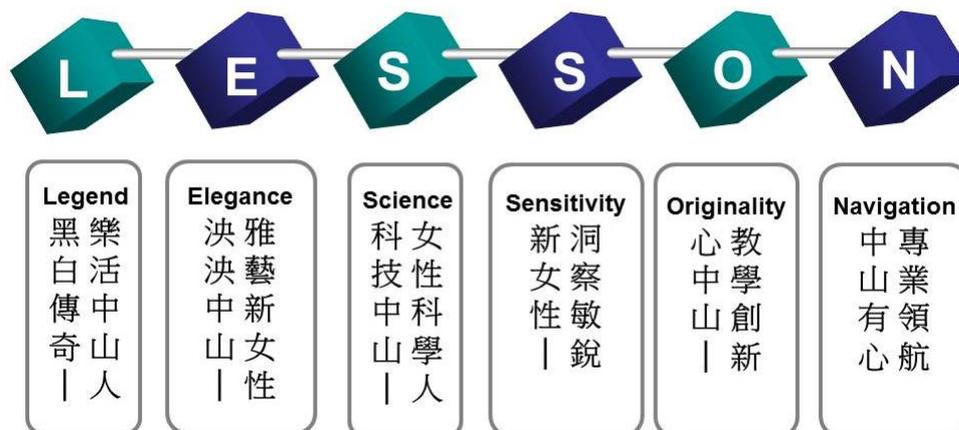
S(Share) ∞ ：無止盡分享

- (5)本校危機領導的特色及實績：
 - I. 掌握機先，第一時間了解事件原因，提供明確的資訊，並尋求可能協助之資源，將危機儘量降至最低。
 - II. 適時啟動危機處理小組，召集相關單位同仁溝通觀念與做法，秉持分工合作的積極作為，針對可能的影響研擬相關策略，並及時回報危機處理進度與問題。
 - III. 審慎地選擇並設置發言人，統一對外窗口，妥善處理危機。
 - IV. 事件處理後，領導階層應擬訂持續輔導之相關措施，迅速將學校運作回復正軌，視需要召開檢討會議，研擬改進策略及修正計畫，並及時獎勵有功人員。
 - V. 因應12年國教實施之教育變革，本校於100.12.23召開臨時校務會議，由校長以「103年國民教育啟動後的中山」為題，向全校教師宣示校務發展的願景與方向。
 - VI. 本校擔任教育部高中課程歷史學科中心學校，高中歷史課綱修訂公聽會於本校召開時引發爭議衝突，本校家長會積極協助調解紛爭，以維護上課時間學生受教權益。
 - VII. 每次陸上颱風警報發布，校長、總務處同仁及教官均依規定留守校園，處理突發事件，進行緊急修繕聯繫並定時回報校安中心。
 - VIII. 教育旅行、校外教學實察或社團外宿活動均有足額師長全程陪同，途中若發生同學身體不適情形，均依標準流程陪伴就醫並通知家長，協助學生順利完成教學活動並平安返家。

2.創新課程教學適切有效

(1)經由教師專業學習社群研發校本特色課程，通過教育局第一梯次(102至104年)課程與教學領先計畫評選(僅10所公私立高中職通過)。

- I. 特別辦理教師 UbD(以終為始)研習，以利進行研產校本特色課程，並設計多元評量內容，為12年國教的實施完成前置準備。
- II. 校本課程主要分別為人文、生活與科學三大項。以計畫別區分，則分屬「泱泱中山—雅藝新女性」(含人文、生活課程)、「科技中山—女性科學人」(科學課程)，「黑白傳奇—樂活中山人」(包含多元認證、學習檔案等潛在學習，融合於體育、綜合活動等課程)。



圖十九 中山女高學校願景與校本特色課程發展及執行架構概念圖

(2)增能教師專業，精進教學技能，屢次於臺北市教育專業創新與行動研究等競賽及各項成果發表中獲獎。

- I. 持續推動校本評鑑規準及各學科評鑑規準，透過教師專業發展評鑑，引導教師進行教學省思，促進專業成長。
- II. 發揮校長教學領導及走察觀課功能，配合有制度的教學輔導教師夥伴學習措施，精進教師教學技能及多元評量設計素養。
- III. 教師參與專業發展評鑑逐年成長，確實提升教師教學效能。
- IV. 參與教師專業學習社群的人數比例在穩定中自101年起大幅成長，配合12年國民基本教育實施，帶動高中端教學與課程改革的動力，促使老師繼續精進，透過團隊合作，提升學生學習成就外，更能啟發學生主動積極、獨立思考。

表六 中山女高教師99至102學年度參與教師專業發展評鑑的人數比例表

學年度	參加教師專業發展評鑑人數比例	取得評鑑初階證書人數比例	取得評鑑進階證書人數比例	取得教學輔導教師證書人數比例
99	47.5%	26.5%	5.5%	1.1%
100	69.6%	35.4%	13.3%	1.7%
101	70.8%	50.3%	15.2%	1.7%
102	71.9%	66.7%	17.5%	1.7%

表七 中山女高教師99至102學年度參與教師專業學習社群的人數比例表

學年度	99	100	101	102
參加專業學習社群人數比例	22.1%	27.6%	73.5%	82.4%

- V.鼓勵教師擔任教科書編纂及從事教育專業服務，擴展個人專業領域。
 VI.本校老師具備專業素養，也具備熱忱願與各校分享，未來仍將鼓勵老師繼續參與。

表八 中山女高學科教師觀課分享一覽表

日期	項目	相關內容摘要
5/2	國文科陳智弘老師公開觀課	國文科陳智弘老師運用 flyer 平板電腦進行分組創新教學
6/6	高一數學建模課程成果發表會	高一選修數學建模課程學生進行小組專題研究成果發表
6/13	hTC 平板教學分享會	由校內國文科陳智弘、陳儀青、黃品璇、溫雅茹、陳瑞麟等教師進行平板教學經驗分享
6/13	英文科洪碧遠老師公開觀課	英文科洪碧遠老師運用學習共同體教學精神辦理公開觀課與議課活動
6/14	高一中外文學閱讀課程戲劇發表會	高一中外文學閱讀課程進行期末戲劇發表，邀請樊光耀先生蒞臨觀賞講評
9/8 起	國文科張輝誠老師隨時開放觀課	國文科張輝誠老師宣告即刻起歡迎校內外教師隨時進班觀課
9/11	物理科陳沛皓老師邀請公開觀課	物理科陳沛皓老師運用學生分組講課發表模式辦理公開觀課活動
9/30	國文科黃琪老師公開觀課	國文科黃琪老師運用學習共同體精神，邀請跨校備課教師社群辦理公開觀課與議課活動

3.與親師及社區良性互動

(1)本校家長參與校務的方式：

- I. 組織學生家長委員會參與校務決策
- II. 建構家長聯繫管道
- III. 參與親職教育或座談
- IV. 家庭與學校間溝通互助
- V. 擔任義工參與學生校內外活動
- VI. 參與學生在家中的學習
- VII. 參與社區組織的合作

(2)良善的社區互動關係：

- I. 結合社區參與及教育發展，積極推動家庭教育親職講座與各項宣導活動
 - (a) 踴躍參加中山女高校友年會、三高女校友年會、家長會及OB家長會聯誼活動、中山大家族退休同仁文康活動、擴大區務會議、宗教節慶、朱崙里聯誼活動等。
 - (b) 邀請北二女校友回娘家；鼓勵家長踴躍參加本校舉辦之學校日(家長座談會)活動、家庭教育宣導活動、親職講座、大學多元入學宣導活動等。
- II. 結合社區環境與發展現況，發展具社區參與之學校特色。
- III. 本校校園場地開放使用管理要點內容完善，有利於社區資源共享。

如：訂定本校校園場地開放使用管理要點，開放學校各類運動場、球場、活動中心(含禮堂)、游泳池、教室、演藝場所及會議室等區域。
- IV. 積極推動學校行銷，維持與社區友善公共關係，彼此支援互助。
 - (a) 行文爭取建國高架快速道路下長安東路匝道與平面道路交會處路口，紅綠燈秒差設定，有效降低車輛搶道引發之車禍肇事率，維護本校師生上學、放學行的安全。
 - (b) 協調完成家長接送停等區遷移公車站牌(中山區公所、消防局、中山分

局(長安派出所)、交通大隊、公共運輸處、停管處、交管處、自來水事業處、公車聯營中心、民營公車業者、朱崙里辦公室)。

(c)定期清掃校園周圍人行步道；每年配合國家清潔日，共同合作維護朱崙公園等社區清潔(環保局、清潔隊、里辦公室)。

(3)親師合作關係：

I. 健全親師溝通管道，快速有效提供本校活動訊息，經由了解學校運作內涵，進而願意主動支持。

如：學校日(家長座談會)活動、email 聯繫、學校網頁公告、家長會網頁公告、書函通知、導師定期電話聯繫等。

II. 與本校家長緊密聯繫，邀請家長會成員多元分工參與班級與校務活動

如：家長會成員出席擴大行政會議及各項委員會、招標案(與學生相關之教育旅行、國際交流、樂旗隊出訪等)，主動去電邀請與會。

III. 積極服務促進家長會順利運作，彼此互信合作，邀請家長依專長支援本校教育活動。

(a)舒適寬敞之家長會辦公室；家長代表大會、家長委員會議提供場地及人力支援。

(b)家長依專長協助本校國際交流、申請入學模擬面試、校外教育旅行、公共服務、考場服務、科展指導、綜合活動演講、職涯分享、引介使用大學院校先進設備(實驗室)等。

(c)校慶園遊會邀請家長會設攤，運動會大隊接力及趣味競賽邀請家長會組隊同場競技，畢業典禮及春季晚會協助安全維護等，增進彼此情誼

IV. 行政單位協助各學科教研會正常運作，尊重及支持本校教師會運作與發展，共同與家長會形成黃金三角夥伴關係。

(a)兼職行政同仁、合作社理事主席及經理請教師會推薦適合人選。

(b)校長親自參加各學科教研會議。

(c)邀請各學科及教師會代表出席擴大行政會議及各項委員會議。

(4)充分整合家長、畢業校友、社區、大專院校及民間企業等校內外資源，榮獲臺北市 102 年度優質學校資源統整年度優質獎殊榮。

4.營造學生發展安全校園

(1)提供學生優質的探索、延伸及深化之學習環境，指導學生建置個人學習檔案及落實執行學生黑白傳奇手札(學習護照)。

I. 以學生有效學習為本，鼓勵教師以授業研究透過學習共同體方式進行創新教學，引導學生多元學習，增益學生學習成效。

II. 透過循序漸進的課程規劃，配合學生學習的需求及回饋，達成探索、延伸及深化的序列課程設計，並經由教師專業學習社群的省思、修正，創造更佳的學習情境。



圖二十 中山女高樂活中山人課程架構圖

III. 高一強調多元體驗，探索自我；高二重視拓展視野、充實自我；高三著重實現理想、行銷自我。

(2)多元的校園支援系統：

I. 家長人力資源庫詳細建檔且妥善運用。

如：國際交流、申請入學模擬面試、校外教育旅行、公共服務、考場服務、科展指導、綜合活動演講、職涯分享、引介使用大學先進設備(實驗室)等。

II. 結合退休教師、學者專家及校外警、消、環、衛、社、福利機構、社會志工等人力資源多元協助校務推展。

III. 建立校外安全巡查網絡及通報機制，妥善關護學生校外安全。

如：臺北市學生校外會聯合巡查(與警政單位密切合作，結合友校人力資源)、社區愛心無煙商店聯盟(與社區全聯賣場及7-11、全家、萊爾富、OK等便利商店緊密聯繫)、校安事件處理作業流程等。

IV. 與友校積極交流互動，配合最新教育政策主題，累積資源促進教師專業成長。

如：中山區教育會、學習共同體網聚、校長培力(回流)工作坊、未來人才培育(回流)工作坊、校長讀書會、歷史科學科中心、觀摩會、教師專業發展評鑑、十二年國教宣導團等。

(3)整合校內外人力、物力資源，營造友善校園優質環境。

(4)提供校內教師專業學習社群發展與運作所需資源，俾為提升教師專業知能，精進學生學習成效之基礎。

(5)鼓勵本校學生發展多元智能，踴躍參與課外活動及服務學習，以豐富之人力、物力資源做為後盾。

(6)針對弱勢、突遭變故與特殊身分學生的學習成效及生活適應之差異需求，提供獎助學金、家訪、轉介、引入外部資源(人類智庫出版集團贈書、五福財神爺廟捐資、朱厝崙福聚宮捐資、八方雲集社會福利慈善基金會助學金)、補救教學、健全資優班運作與輔導機制等實務措施。

(7)榮獲臺北市政府教育局 100 學年度健康促進學校輔導訪評績優學校。

(8)榮獲臺北市政府教育局 101 年度友善校園學生事務與輔導工作績優學校

二、創新成果

◆特色項目、內容及具體成效

(一)專業卓越的合作團隊：

1. 營造精進團隊的文化氛圍：積極支持、分享利他、與國際接軌。以「特色課程研發與多元評量設計」及「教學專業成長」進行分類，成立 23 個教師專業學習社群，運用團隊成長，發揮更大效能；積極追求卓越，讓中山學子更具有國際競爭力。

2. 重視合作、分享、傳承：在合作分享與經驗傳承中，凝聚中山女高的卓越與團隊熱誠，進而一起追求精進，投入團隊成長中。

3. 推動教育參訪：組團進行教育參訪和進修研習，提供老師更多的省思與動力，為學生帶來更好的教學品質和更高的學習動機。

4. 善用科技，創新發展：建置便利而優質的資訊環境，並組織推展服務的資訊團隊。以資訊科技為輔助工具，協助知識管理，促進團隊分享、網絡互動；擴展學習面向、途徑與時地，加深加廣學習的內涵與範疇，達到教學與行政品質效能的提升。

- 5.教師積極參與教育部、局各項課程設計、教學能力、教材製作競賽成果輝煌，帶動校內教師教學研究知能及進行活化教學，讓學生成為最大的受益者。

表九 中山女高教師過去5年參加臺北市教育專業創新與行動研究成果表

學年度	行動研究屆別	特優	優選	佳作	入選	團體獎
97	10	3	1	4	4	第2名
98	11	3	1	4	1	第4名
99	12	1	4	3		第2名
100	13	1	1	4	1	第5名
101	14	1	2	5		第4名

- 6.榮獲臺北市優質學校六項優質獎章：

「教師教學」、「學生學習」、「專業發展」、「課程發展」、「學校文化」及「資源統整」

(二)多元創新的學習課程：

- 1.參與國科會高瞻計畫：組織教師團隊，以新興科技為主題，接受外部專家評估與指導，以互動機制自發規劃課程發展計畫，進行課程研發與教學實驗。創新研究課程計有：「新能源課程」及「自動化科技與人性創意」。
- 2.跨界創新資優團隊：透過團隊力量及統整資源，開創普通高中兼具人文與社會科學素養或數理學科素養，並兼備前瞻視野的高中資優班課程。培育中山學子成為具國際視野、能創發、能合作、有溫暖關懷能量的世界級人才。
- 3.國語文課程發展團隊：國文科教學團隊多年來苦心力求創新語文教學，由下而上、由個人到團體，推展豐富的國語文課程；由教材而課程、規劃高效能的教學系統；由點而線而面、織就語文教學網絡；透過文學風景的評選和展示機制，鼓勵學生多創作多投稿，展現實作能力。

表十 中山女高校本特色課程的規劃與執行

編號	科目	課程名稱		編號	科目	課程名稱
1	國文	中外文學閱讀 (A)	文學迪士尼-文學的跨時空之旅	6	自然	生活中的科學
			小說與電影	7	自然	科學脫口秀
		中外文學閱讀 (B)	新周遊列國-中外文學閱讀欣賞	8	社會	我的城市夢想
			武俠世界新探索	9	資訊	程式設計-使用機器人
2	英文	看卡通學英文		10	家政地理	獵宴-從餐桌看世界
3	英文	開口說英語，難?不難!		11	輔導	生活心理學
4	英文	英文小說選讀		12	健護	疾病管理與文化
5	數學	數學建模		13	哲學	哲學思考

- 4.績效呈現：

- (1)「人文與社會科學資優班」及「數理資優班」資優課程創新充實，並結合大學師資授課及設備資源挹注。
- (2)「中外文學閱讀」課程發展蓬勃，學生參加校外國語文競賽成果豐碩。

- (3)「中外文學閱讀」、「數學建模」及「科學素養」等校本特色課程於 101 學年度高一選修課程正式推出，並依學生選修意願進行編班。「中外文學閱讀」期末實施成果發表，深受學生喜愛及家長認同；「數學建模」初試啼聲，榮獲 2012 年第十二屆全國中等學校數學建模競賽銀牌獎；「科學素養」於 102 年 1 月 19 日及 103 年 1 月 21 日辦理國中女性科學家素養培訓—中山女高寒假蟑螂科學研習營，報名踴躍，深受好評。
- (4)102 年度已完成研發試行高一探索課程；103 年度正式實施高一探索課程，並研發試行高二延伸課程；104 年度預計實施高一探索、高二延伸課程，並研發試行高三深化課程。

(三)永續的多元有機聯結

- 1.以專業社群方式進行團體授業研究：本校專業學習社群結合教師專業發展評鑑計畫及教學輔導教師、夥伴教師協同學習的推動，在十二年國教即將來臨的時代，鼓勵老師願意打開教室門戶，成為同儕可以共同觀摩學習的現場；同時透過更多的同儕學習，讓學生彼此對話、相互幫助。
- 2.提供學生優質的探索、延伸及深化之學習環境：透過循序漸進的課程規劃，配合學生學習的需求及回饋，達成探索、延伸及深化的序列課程設計，並經由教師社群的省思、修正，創造更佳的學習情境。
- 3.以系統思考進行方向指引與規劃考量：一切以孩子的學習為重心，回歸教育本質，清楚明瞭校內師生真正想要的教育樣態，謹慎地面對每個教育政策與變革，將重要的思維脈絡與執行經驗務實傳承，遇難題則籌謀解決對策。本校適時給老師空間、信任老師，提升老師的使命感，使教師教學與學生學習的品質穩定成長。策略上以學科為基礎，逐步擴展至全校，全方位來改變，成效就此慢慢顯現。
- 4.引導家長重視教育長遠的價值，將競爭教育轉變成共生教育，量的教育變成質的教育：轉換傳統升學目的，彼此合作培養學生為生活做準備的能力、應對未來社會挑戰的能力，以及運用知識技能去實際解決問題的能力。
- 5.培養學生能運用多元化的知識來源，並進行團隊合作學習，引導學生活用各種學習資源：網路、博物館、圖書館、線上課程等，並將各種學習資源引進教室，成為老師的教學工具。

(四)視野宏觀的接軌國際：

- 1.開辦多元第二外語課程。
- 2.推動國際學生交流及家庭接待活動。
- 3.扶輪社國際交換學生，讓學生走出去，世界走進來。
- 4.締結姐妹校，每年交換學生互相學習，並引介國外升學管道，開闊學生視野及恢宏的國際觀。
- 5.鼓勵學生參加國際競賽，獲得多項佳績。
- 6.績效呈現：

- (1)全校高一學生選修第二外語課程比率達 100%，並以選修語種進行編班。
- (2)學生參與教育部辦理高中生預修大學第二外語課程專班比率逐年提升。



圖二十一 2013 年赴日教育旅行參訪大阪府立住吉高校

- (3)與星、日、德、法、紐、英等國之高中進行交換學生與交流訪問行程。
- (4)與德國簽定未來夥伴學校合作協議。
- (5)每年寒假辦理日本教育旅行參訪活動。
- (6)每年定期參訪大陸北京四中，進行師生教育交流。
- (7)本校 10 位同學於 103 年 3 月 13~17 日參加財團法人台灣希望之芽協會愛無國界柬埔寨國際牙醫義診志工團。

◆經由媒體大幅報導與宣傳

- (一)轟動武林的紀念玩偶「熊蓋讚」首出江湖，名滿天下，博得多家媒體踴躍搶報。
- (二)101 年 12 月 8 日中山女高 115 週年校慶，首創中山、北一、景美三女校 3000 公尺大隊接力友誼賽，另中山、北一、景美、建中、附中、成功六校同學聯合組成的「兩人三腳」趣味競賽活動贏得滿堂彩。



圖二十二 慶祝 116 週年校慶中山熊蓋讚名滿天下

- (三)101 年 12 月 21 日近 1400 名師生參加飢餓 24《愛在齊飢》宣誓活動，多家媒體踴躍報導，肯定同學的愛心展現。
- (四)生物科老師自 100 學年度起開設「科學素養培訓課程」(獲台視及中天新聞報導)，以培養女性科學態度、素養為宗旨，帶領學生體驗科學相關的操作活動，其中包含許多以蟑螂為主題的動物實驗課程，接受公共電視「下課花路米」節目的邀請，於 101.9.20 到校採訪錄影；102.4.9 公共電視科普節目「流言追追追」至中山女高拍攝校園開麥啦。



圖二十三 近 1400 名師生參加「愛在齊飢」宣誓活動

◆參加國際性競賽成績優異

- (一)2008WRO 國際奧林匹克機器人大賽台灣區選拔賽創意設計高中組第一名、2008WRO 國際奧林匹克機器人大賽創意設計高中組第五名。
- (二)2009 臺灣國際科學展覽會化學科第二名、加拿大 2009 年國際科學展覽會化學科金牌。



圖二十四 橫濱 WRO 國際奧林匹克機器人大賽
—創意賽第五名

- (三)2012 年暑假參加香港教育局課程發展處資優教育組與香港孔子學院合辦之「第一屆國際青少年華文創作大賽」，榮獲文藝表演比賽亞軍、散文組銀獎、短篇故事組銅獎，表現優異，甚獲好評。
- (四)2013 年 4 月受邀參加第一屆新加坡青少年模擬聯合國(1st Singapore Youth Model United Nations)大會表現優異，3 位隊員獲頒榮譽表揚(Honorable Mention)。

◆其他獨特優異教育表現

- (一)擔任教育部高中課程歷史學科中心學校
- (二)擔任教育局高中人文輔導網召集學校
- (三)擔任教育局第二外語學科學校
- (四)與德國政府簽訂夥伴學校計畫(PASCH)
- (五)101年12月2日通過臺北市第一梯次(102至104年)課程與教學領先計畫
- (六)102年1月25日通過臺北市101學年度優質高中認證(臺北市政府教育局北市教中字第10232428100號函)
- (七)102年3月提報本校「基北區十二年國民基本教育特色招生申請計畫書」，順利取得103學年度特色招生資格，特色招生名額比例全國最高(75%)。

伍、結語

中山女高「專業領導心中山 卓越齊揚新女性」學校領導方案，依據學校領導評選向度進行SWOTs分析，就已有的豐厚基礎—優質卓越的行政與教學團隊、積極熱心的家長、校友、退休同仁組織、豐富多元的社區與社會資源，共同來創造更美好的校園，讓中山的快樂學子，以天下為心、胸懷世界、迎向未來。

◆未來展望(全體親師生凝聚共識，形成有效策略，引領學校邁入新的階段)：

一、持續精進，永續優質

本校已獲得多項優質學校優質獎、教學卓越金質獎、教育111標竿學校認證、通過臺北市第一梯次(102至104年)課程與教學領先計畫等，仍將持續精進，以資訊、團隊、創新、評鑑，不斷尋求反思，追求永續卓越。

二、廣納資源，傳承創新

以學校領導理念將校內交流平臺、教育局線上資料庫、學科優質網站、校外學術網站加以連結，也涵蓋學科教師成長研習、知名作家到校開講、專家學者熱門講座等各項資訊提供。另外，配合大學資源挹注、企業贊助(如信望愛基金會無償提供 HTC flyer、開發專用軟體、改善無線網路環境，以協助進行雲端行動學習教學實驗)、教育捐資、家長與校友志工服務等校內外資源，提供有效支援，在傳承與創新上，做更好的發展。

三、接軌國際，視野前瞻

放眼世界、接軌國際，打造全球競爭力，擴展姊妹校資源，辦理多元教育交流參訪活動。本校將以全球教育為核心，期望透過有系統的課程與教學設計，引領孩子「成為具備領導視野的世界公民」。從外在生存能力的獲取與提升，到內在生活態度的安適與調整，最後成為具備多元觀點、領袖視野，以適應全球跨文化的變動，進而具備解決人類問題的能力。

四、多元精緻，宏觀卓越

以學生學習為核心，鼓勵教師以授業研究透過學習共同體方式進行創新教學，透過循序漸進的課程規劃，配合學生學習的需求及回饋，達成探索、延伸及深化的序列課程設計，引導學生多元學習，增益學生學習成效。本校不僅將以宏觀視野追求卓越，亦將各種課程活動辦得更加多元與精緻，創造絕佳的學習情境。

以宏觀一腦的思考、前瞻一眼的高點、勇氣一肩的承擔、關懷一心的柔軟、專業一身的裝備、策略一手的佈局、實踐一腳的行動，統整創新領導實踐；兼顧學生受教、教師專業、家長參與及學校行政四個面向，引領學校永續發展，邁向卓越。