

臺北市108年度優質學校參選申請書

單項優質獎：行政管理

百齡行政--「專業。創藝。智慧。國際」



臺北市立百齡高級中學

核心團隊成員

邱淑娟 蔡青芝 湯一嵐 林智偉 翁憲章 章瑄文

中華民國 108 年 3 月 18 日(更新版)

目錄

壹、	基本現況.....	2
一、	設校歷史.....	2
二、	學校願景與目標.....	2
三、	社區環境.....	2
四、	學校規模.....	2
貳、	優質目標.....	3
一、	行政管理背景分析 (SWOT 分析).....	3
二、	具體目標.....	5
參、	具體做法.....	5
一、	實施內容.....	6
(一)	智慧網絡.....	6
(二)	人力資源.....	9
(三)	事務運作.....	14
(四)	績效表現.....	15
二、	創新做法.....	17
(一)	行政管理領導特色.....	17
(二)	追求卓越的經營績效.....	18
肆、	優質成果.....	19
一、	目標達成.....	19
二、	創新成果.....	20
伍、	結語.....	20

摘要

106 學年度起，百齡以『有創「藝」的智慧學校』為新願景，致力發展學生校本五大關鍵能力「閱讀探究、批判創思、團隊合作、藝術涵養及世界接軌」，以協助學生成為具有「品格力、自主力、創思力、領導力、行動力及國際力」自信學子，提升學習成效。達成以上目標除教學團隊努力之外，還須有成熟的行政領導與管理及全力支持校務發展的家長會，攜手逐步展現學校優質特色。

本方案以本校 106-110 校務發展四大面向「專業、創藝、智慧、國際」以及實踐學校願景做為百齡行政管理內涵，目的為「展現專業百齡課程品牌、點燃創藝百齡學習亮點、營造智慧百齡永續校園以及拓展國際百齡全球視野」，具體作為以「智慧網絡、人力資源、事務運作以及績效表現」分別說明策略和行動，最後提出質性和量化的行政管理成果，一則記錄學校發展，二來分享辦學績效。百齡行政管理之特色為兼顧理性與感性，以 PDCA 管理循環作為理性管理的軸線、以肯定式探詢為感性管理的脈絡，行政管理最終仍以學生學習和教師教學之為核心，提升教與學的成效，培育每個百齡人成為最好的自己。

關鍵字：百齡高中、行政管理、肯定式探詢、有創藝的智慧學校

壹、基本現況

一、設校歷史

百齡高中前身為百齡國中，創立於民國 80 年，至今經歷以下不同的時期：

- (一) 國中草創期：80-87 學年度，學校以發展適性的學術課程、並以拳擊和游泳兩個體育重點項目為特色，20 多年來為校爭光無數。
- (二) 改制動盪期：88-94 學年度，88 年符應政策改制為完全中學，學校內部因改制造成巨大動盪，改制後成為臺北市 11 所完全中學中唯一國中部大於高中部，且國高中師資合流的學校。本校國中部美術班成立於 82 年，至今培育無數優秀美術人才。
- (三) 穩定成長期：95-102 學年度，95 學年度吳麗卿校長成為本校第四任校長，服務八年期間，穩定學校內部，精進行政作為，並於 98 學年起爭取高中優質化，挹注資源，為本校課程發展打下良好基礎。
- (四) 課改發展期：103 學年度迄今，學校由第五任校長邱淑娟女士掌舵，這時期剛好是新課綱重要準備及發展階段，學校藉由爭取高中領先計畫、國中亮點計畫、行動學習計畫等專案，積極發展國高中選修課程、翻轉教學、更新設備以及激勵團體動能，初步成果受到各界肯定。此外，105 學年度高中部配合政策成立體育班，培訓羽球、拳擊、跆拳道及角力青年選手，泳隊則持續以重點運動項目經營。

二、學校願景與目標

自創校以來，百齡高中歷任校長、教師以熱忱的教育態度、專業的教學能力，多年來團隊兢兢業業，以「學生學習」為主體，以「成就每個百齡人做最好的自己」為理念，原以「成為一所提供多元舞臺，激發學生潛能，致力學習翻轉的智慧學校」為願景，103.11.28 新課綱公告後，為實現 12 年國教「適性揚才」理念，並更加呼應新課綱精神，展開重新形塑學校新願景及目標的歷程。106 學年度起，以『有創「藝」的智慧學校』為新願景，致力發展學生校本五大關鍵能力「閱讀探究、批判創思、團隊合作、藝術涵養以及世界接軌」，以協助學生成為具有「品格力、自主力、創思力、領導力、行動力以及國際力」的自信學子，提升學習成效，以實踐百齡成為『有創「藝」的智慧學校』之願景。學校五大教育目標為(一) 深耕品格發展；(二) 蘊育自主學習；(三) 強化思考表達；(四) 落實社會參與；(五) 開拓國際視野。

三、社區環境

本校地理位置位於劍潭捷運站，交通便捷，高中部學生來自臺北市與新北市各區；學校鄰近社教資源含天文館、科教館、美術館、士林公民會館；及銘傳、實踐、東吳、淡江、文化及臺北藝術大學等大學，在地連結引進社區資源，辦理學生相關教育活動甚有助益。

四、學校規模

- (一) 校地與建築

本校校地共 25,513 平方公尺，校舍包含至真、至善、至美三棟主要教學大樓及行政大樓、圖書館和活動中心。學校面積小但學習設備新穎優質，各班級與專科教室皆有資訊設備，並有智慧化綠能教室。然而面對十二年國民基本教育新課綱多元課程和跑班制度，原有空間和設備恐無法滿足教學需求。為解決此問題，自 103 學年度起相繼申請領先、亮點，資訊精進、前導學校優質化等計畫，改善相關設施。

(二) 全校學生分析

本校國高中合計共 64 班，107 學年度全校學生數共 1882 人。高中部每年級 9 班(含 1 體育班)，少數為本校直升學生，其餘多來自於大台北地區。國中部每年級 11 班 (含 1 美術班)，另設有 1 班集中式特教班；主要生源為學區內之百齡國小以及劍潭國小；社區中不乏較為弱勢家庭，又因學校緊鄰士林夜市，部分家長忙於生計，較無力參與子女學習歷程，此亦凸顯公立學校之社會責任。國中畢業學生升學進路，學術型及技術型高中各約占半數，學校課程與教學以發展多元智能為主軸，在課程活動的安排需要照顧不同需求和潛能的學生。

(三) 教職員工分析

教職員工共 207 人，其中教師(含專兼任教師、代理教師)共 168 人。教師平均年齡約 45 歲，其中碩博士學歷占 62%，【高中部】教師平均服務年資 20.5 年。【國中部】教師平均服務年資 18 年，經驗學識豐富。

貳、 優質目標

一、 行政管理背景分析 (SWOT 分析)

項目	內部		外部	
	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses	機會 Opportunities	威脅 Threats
智慧網絡	<ol style="list-style-type: none"> 行政團隊運用雲端科技建置行政數據資料庫，聯結與應用管理，提升行政品質。 教學團隊掌握各類 e 化服務系統及酷課雲系統，建立共享機制。 利用會議及 e 化機制，建立教育專業發展知識管理系統間聯結的回饋檢核機制。 依據各項數據展現決策歷程，進行各項專業分享與儲存成果。 	<ol style="list-style-type: none"> 因人力短缺，業務龐雜，雖執行單位收集數據，但即時更新資料庫有未逮。 雖然運用雲端科技的習慣比例高，但尚未百分百普及，還需要加以宣導及辦理教職員工知識管理增能研習。 	<ol style="list-style-type: none"> 本校積極主動爭取各項資源充實智慧網絡軟硬體，優化校園智慧網絡，如教育部及教育局等主管單位大力推動「智慧校園、行動學習」以及互動教學和創新教學等專案。 科技進步為學校發展帶來新工具及機會，改變工作模式及教學方法。 	<ol style="list-style-type: none"> 108 新課綱推動在即，然部分校務行政系統機制，如排代課系統、選課系統等尚未符合新制需求，勢必形成行政作業的困擾。 積極爭取外部資源及經費後，等同加重行政工作量，對於內部運作形成壓力及潛在的威脅。
人力	<ol style="list-style-type: none"> 透過合法有效程序篩選優秀人才，教師兼任行政品質 	<ol style="list-style-type: none"> 完中一校兩制，教師兼任行政壓力大，人力吃緊，影響 	<ol style="list-style-type: none"> 與附近大學合作，引進相關師資，減輕教師負荷，進而 	<ol style="list-style-type: none"> 新課綱引發行政業務大海嘯，教育主管單位卻沒有相關

表 1 行政管理掃描分析表

項目	內部		外部	
	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses	機會 Opportunities	威脅 Threats
資源	<p>高，效率好。</p> <p>2. 定期辦理教師及行政人員專業成長訓練，提升教師知能。</p> <p>3. 依法定期進行教職員工管理考核。</p> <p>4. 建立教職員工激勵機制，定期頒獎鼓勵及全校餐敘，提升校園融洽氛圍。</p> <p>5. 平日藉由主管會報討論與預防校園危機，防範未然，提升危機處理能力。</p>	<p>課程發展與教學設計之延續及廣度。</p> <p>2. 行政人員異動頻繁，業務推動易形成斷層。且難免經歷交接、磨合時期，未能無縫接軌。</p>	<p>有餘力協助行政業務。</p> <p>2. 與家長會攜手共行，借用協力單位之志工人力，共同營造優質校園。</p> <p>3. 辦理學校活動，有時結合社區大學及社區相關資訊與資源。</p>	<p>配套解決問題，人力更加吃緊。</p> <p>2. 因政策使然，教官將退出校園，將惡化人力資源不足之窘境。</p> <p>3. 少子化影響部分家長過度保護子女，給予教師和行政壓力。</p>
事務運作	<p>1. 學校對於設施的新建與維護有相關計畫，能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。</p> <p>2. 訂有採購案件標準化作業流程，能簡化採購流程，建立追蹤控管的做法。</p> <p>3. 依法定程序編列與執行預算，並透過行政會報建立經費編列與執行的績效管控機制。</p> <p>4. 訂有財物管理計畫，善用資訊確實做到精確的財物管理。</p>	<p>1. 因維護保養校園設備人力不足，有時未能及時回應修繕需求，故需要各處室彼此體諒。</p> <p>2. 因總務處人員更迭，這一年採購流程、財產管理等標準流程需要各處室主任更加費神，以求時效。</p>	<p>1. 因應十二年國教新課綱，教育部或局處常提供專案讓學校充實改善教學設備及環境。</p> <p>2. 常有外部單位稽核各處室事務運作，藉此定期檢核，以利改進。</p>	<p>1. 學校配合政策，開放場地，延伸設施設備頻繁耗損之問題，增加人力及維修負擔。</p> <p>2. 夜間提供社區大學教室，社區人士進出頻繁，難以確實管控身分，造成校園安全之隱憂。</p>
績效表現	<p>1. 透過新生座談、學校日、親師座談、行政會報、導師會報進行報告績效、良性溝通，提高親師生滿意度。</p> <p>2. 建立各處室大型主題業務以 PDCA 展現管理技術，進行計畫、試作、檢核及改進的實例。</p> <p>3. 每週主管會報追蹤列管事項，建立追求卓越的績效管理制度。</p> <p>4. 行政管理績效結合新課綱課程發展，展現學校辦學特色，符應學校未來發展需求。</p>	<p>1. 雖然本校 108 新課綱發展穩紮穩打，績效斐然，但各領域進度稍有一，還須提升教師動能。</p> <p>2. 103 年底開始進行課綱轉化工程，這四年的準備耗損行政及教師的心力，急需持續激勵，讓國教課綱穩健上路。</p>	<p>自 104 學年度起透過外部競爭型計畫每年檢視辦理績效。</p> <p>103 年-106 年資訊精進計畫</p> <p>104 年-106 年高中領先計畫</p> <p>105 年-106 年行動學習計畫</p> <p>106 年-107 年國中亮點計畫</p> <p>105 學年-107 學年高中優質化</p>	<p>1. 社區部分家長對於教育改革趨勢及學校運作面向不十分清楚，以舊經驗及標準看待學校創新作為，或只重視學校升學績效。</p> <p>2. 部分家長對於國教改革沒有信心，造成私立學校爆滿，威脅公校生存。</p> <p>3. 少子化影響，社區鄰近學校招生型態多樣，面臨友校挑戰競爭，備感壓力。</p>

二、 具體目標

(一) 展現「專業百齡」課程品牌

教師團隊與學校品牌息息相關，在講求團隊力及品牌力的時代，百齡教師以群策群力的方式攜手並行；學校並提供專業敬業的優質教師團隊發光發熱的舞台，讓百齡教師「歡喜教、快樂學」。

(二) 點燃「創藝百齡」學習亮點

本校多年來各學科教學及學校活動提供多元學習舞台、激勵學生潛能、展現多元學習風貌。未來，創「藝」百齡持續原先「多元舞台 激勵潛能」的精神，讓學生透過教師課程設計、學校活動規劃、以及學生自主學習，展現百齡教師教學成果以及學生「創意」「藝術」的亮點。

(三) 營造「智慧百齡」永續校園

「智慧百齡」除了直接與科技連結，逐步藉由新興科技改變校園硬體設備，達到「智慧監控、智慧管理」的成果之外，亦蘊含全校創新變革的軟實力和巧實力。在當今充滿易變性(volatility)、不確定性(uncertainty)、複雜性(complexity)及模糊性(ambiguity)的VUCA世代，承擔育人成材的全校教職員需要凝聚「智慧」洞見願景與視野，設計與世界趨勢接軌的課程與教學，培養學生具有批判創思的能力、與人合作的能力以及解決問題的能力，讓學生從學習經驗中累積智慧，開展內在領導品格的潛力，成為未來在等待的人才。

(四) 拓展「國際百齡」全球視野

因應全球化，且配合教育政策，「國際交流」是學校發展重要計畫，所以「百齡走出去·世界走進來」，百齡行政以「國際教育」為內涵，突破「交流」的行動層面(WHAT)，重新審視「核心價值」(WHY)，探討學校發展國際教育的意義，調整策略作法(HOW)。誠然多元語文學習是基本條件，辦理跨校學習交流與文化體驗、增加學生國際視野是重要作法，但更重要的是引領學生認識作為世界公民的責任，了解個人在世界中的定位、價值與貢獻。

參、 具體做法

本方案以「專業。創藝。智慧。國際」為主題，呈現本校在行政管理方面長期耕耘之成果。本校行政管理不像傳統將組織看成是待解決的問題，而是讓個人與團隊因為心靈受到激發，故行政管理兼顧理性與感性，前者善用P(計畫)、D(執行)、C(檢核)、A(行動)管理循環，共同規劃具體方案朝向「專業。創藝。智慧。國際」優質學校之目標；後者借用「肯定式探詢(Appreciative Inquiry)」的理念，把負面思維轉變成正面成長型的思維，以「新知探索(Discovery)，夢想構築(Dream)，組織設計(Design)到把握命運(Destiny)」帶領行政同仁，擴大想像與創新，逐步實施優質行政的共同理想。(圖1)



圖 1 「專業。創藝。智慧。國際」行政架構

一、實施內容

(一) 智慧網絡

1. 建立有效的數據管理與運用機制

(1) 建置行政 e 化服務系統

- **共用行事曆**：活用 Google Calendar 行事曆，統整各項學校活動行事及掌握會議出席人員。
- **公務聯絡網絡**：建置全校公務聯絡網絡，e 化傳遞會議資料及智慧管理各處室學科成員群組。
- **團體共筆機制**：活化雲端應用服務，善用小組雲端硬碟空間及線上共用文件編輯功能，完成撰寫行事曆以及會議資料。
- **強固資訊安全**：提供行政 e 化服務同時，針對各處室進行資訊安全檢核，調整學校資安政策，修正防火牆與防毒軟體採購安裝。

(2) 建置教學資源數據資料庫

- **教師教學平臺**：建置 MOODLE 教學平臺並導入 GOOGLE CLASSROOM，配合 GOOGLE DRIVE 或酷課雲教學平台，支援教師 E 化教學。
- **學習成果分析**：建置各考試成績資料庫，分析各入學管道學生起始點、學習歷程及升學進路，掌握學生學習樣態精進教師教學。

(3) 建立教育專業發展知識管理系統

- **學校成果展現**：彙整學校各式專業發展成果，放置於雲端及校網【優質百齡】專區¹，以達分享之效。

¹ 優質百齡專區 <http://web2.blsh.tp.edu.tw/files/13-1001-11895.php?Lang=zh-tw> (更新連結)

- **教師研究成果²**：建立網頁專區分享教師研究成果及教學成果。
- **雲端硬碟分享**：強化雲端儲存資料功能、提升行政品質，建置各功能性小組雲端硬碟，資料均可依權限上傳及分享。

(4) 建立系統間聯結的回饋檢核機制

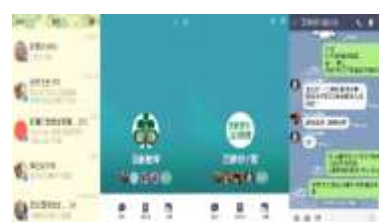
- **處室分工**：校內自訂各處室校務章則、工作職掌及分層負責明細表，公告於學校網頁，公告於學校網頁供親師生參考。
- **分層負責**：為有效提升行政效能，加強行政處室工作職掌分層負責，訂定各處室工作準則，落實分層行政管理，並列入移交。
- **訊息傳達**：建置簡訊平台，行政處室可快速聯繫教職員工及訊息傳達。行政主管會議後，轉達同仁會議決議事項、並控管會議中決議事項，於下次會議提出報告，達到良好溝通循環模式。
- **文書管理**：定期辦理文書處理研習並提醒錯誤樣態，以公務信箱轉知相關資訊，提升行政效率。編製「公文線上簽核 Q&A」，轉知行政同仁並隨機輔導，提升行政同仁公文處理能力。
- **即時監控**：建置完善校園防火牆系統及防毒軟體機制，依據系統回饋，即時掌握校園網路品質及資訊設備維修狀況。



處室同仁職掌網頁公告



功能性小組雲端硬碟



通訊群組聯繫教職員工



各處室雲端硬碟資料



使用者不同權限管理



學生雲端學習平台



各處室活動成果相簿



學校活動影片平臺



國高中教師研究成果

圖 2 行政 e 化服務系統

2. 推動創新的知識管理與決策，善用網路，智慧化知識管理機制

- (1) 更新學校網站結構及功能，104學年度重新探討學校網站需求，編

² 教師研究專區 <http://web2.blsh.tp.edu.tw/files/11-1001-188.php> (100-107 行動研究成果)

列預算建置全新學校網站，各處室網頁由專人管理維護，即時公告重要訊息、師生榮譽榜、活動照片，便利親師生及訪客瀏覽。

(2) 善用各級教育網路資源，聯結與應用管理，提升行政品質

- **教師教學**：推廣教育局酷課雲平台，依據各學科教師需求辦理教師研習、鼓勵教師使用酷課雲平台授課。
- **學生學習**：指導學生參加教育部中學生網站小論文競賽及三漁網，榮獲佳績。
- **學習資源**：學校網頁提供國內外教育網路資源，亦鼓勵師生使用線上資料庫、電子書圖書館等線上圖書資源。

(3) 定期彙整量化分析行政系統數據資料庫，依據數據展現決策歷程，進行各項專業分享與儲存成果。

- **學校網站流量及瀏覽分析**：定期進行網頁檢核，分析統計訪客流量及相關數據，以利後續智慧決策。
- **圖書館藏流通統計分析**：包括期刊統計、書籍個人借閱排行榜。
- **學生出缺勤狀況分析**：掌握學生出缺勤數據，適時預警及建立連絡支援網，必要時因應個案引進輔導專家，提升學生學習成效。
- **學生健康保健狀況分析**：利用學生健康傷病系統，統計學生健康狀況及容易受傷場所等相關資料。
- **公文績效成果分析**：每月統計公文辦理績效，並於行政會報(含擴大會報)公布。針對新手上路產生之延遲現象提供支援協助，並獎勵成效績優者。
- **學校用電量管控分析**：響應綠能與節電，於相關會議報告數據分析，進而提出節約用電因應策略。
- **校園設備修繕分析**：由總務處於校務會議報告設備及工程重要修繕，流通資訊並邀請全校師生共同維護，建立永續校園。



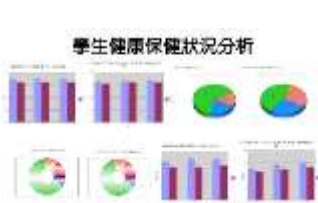
學校網站流量及瀏覽



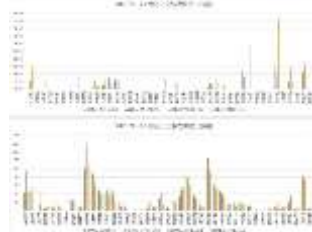
圖書館借閱統計資料庫



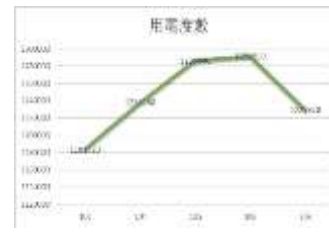
學生出缺勤狀況分析



學生健康保健狀況分析



公文績效成果分析



學校用電量管控分析

圖 3 行政系統量化分析數據資料庫圖示

(二) 人力資源

1. 進用優質的人力與專業培訓

(1) 專業教師招聘：能透過合法有效程序篩選優秀人才

- **員額計算**：依據課綱標準規劃至 110 學年度各科課程時數，考量離退人員比例，以數據資料彙整分析各學科教師人力需求。
- **教師甄試**：依臺北市立高級中等以下學校教師甄選作業要點及學校需求擬訂教師甄選員額，經教師評審委員會議討論通過，辦理教師甄選秉持公平、公正、公開原則遴選出專業優秀人才。105 年至 107 學年度共遴聘高中教師正式教師 3 名、國中教師共 2 名。

(2) 教師專業發展：因應重要教育政策及教育發展趨勢，於校務計畫中提出教師增能發展系統，逐年編列預算，配合領先計畫、高中優質計畫、前導學校計畫、行動學習計畫等畫專案，統整校內外資源，提供教師社群所需之各項資源與配套措施，辦理教師成長研習。近年教師專業發展資料統計如下：

學年度	105	106	107-1(第一學期)
校內辦理研習場次	134	180	67
教師/行政研習時數	14814	9396	3516
教師/行政平均時數	88.71	56.26	21.05

- **共同備課**：每學期開學前辦理全校共同備課，依學校發展及教師需求引進多元專業發展課程、團體動能、願景共識營、學生學習圖像工作坊等，形成共識與共行。
- **領域社群**：每學期初配合法規政策及學校發展需求，由學科規劃「專業社群工作坊」(國中 8 次高中 6 次)，精進課程教學知能。
- **新進同仁**：每學年開學前辦理新進同仁研習，協助同仁迅速熟悉學校願景及組織特色。
- **公開授課**：推動以學習者為中心之公開授課議課計畫，由校長以身作則辦理公開授課，並發表行動研究論文。
- **標竿參訪**：他山之石可以攻錯，推動跨校、跨國參訪見學，參訪國內標竿學校，亦赴新加坡、上海、杭州、芬蘭、香港、北京等地交流觀摩，擴大視野，協助教師精進教學專業。
- **專業肯定**：教師參與教學卓越獎、優良教師評選，104-105 學年連續兩年應師大師資培育中心邀請，擔任新加坡、加拿大外國實習教師之指導學校，專業受到肯定。



全校寒暑假共同備課研習



全校寒暑假共同備課研習



領域 PLC(社會科)



領域 PLC(數學科)



領域 PLC(藝文)



新進同仁工作坊



校長公開授課(英文)



教師公開授課(生物)



教師公開授課(數學)



教師新加坡交流參訪



教師上海杭州交流參訪



教師香港交流參訪



參訪交流入班觀課



芬蘭駐點學習交流



優質化跨校參訪學習



百齡鮮師榮獲優良教師



百齡鮮師參與教學卓越獎



加拿大 UBC 實習教師

圖 4 百齡鮮師專業發展剪影

- **跨域社群**：除了各領域 PLC 之外，行政團隊同仁帶領各學科專長及各項專案計畫所組成不同性質跨領域教師專業社群：

表 3 百齡高中跨領域教師社群

社群名稱	人數	主任單位
優質核心主管專業社群	11	校長室
各領域 PLC	全校教師	教務處
高中多元選修專業社群	16	教務處
國中專案專題選修專業社群	23	教務處
新課綱課諮教師社群(NEW)	13	教務處
新課綱課程核心小組	20	學務處/教務處
新課綱校訂必修社群	16	學務處/教務處
國高中導師社群	60	學務處
七個習慣專業社群	30	學務處
小田園教師社群	40	學務處
活力運動社群羽球組	12	學務處
活力運動社群籃球組	12	學務處
活力運動社群路跑組	28	學務處
智慧教學行動學習社群	42	圖書館
新課綱學生自主學習社群(NEW)	15	圖書館
國際教育教師社群	8	秘書室



優質核心主管專業社群



高中多元選修專業社群



國中專案專題專業社群



新課綱課程核心小組



校訂必修社群讀書會



七個習慣專業社群增能



活力運動社群(羽球)



活力運動社群(籃球)



活力運動社群(路跑)



小田園與台灣原生植物協會



智慧教學行動學習社群



教師行動研究增能

圖 5 跨領域專業學習社群剪影

(3) **優質行政增能**：定期辦理兼任行政及職員專業成長訓練

行政團隊為學校運作重要機芯，堅穩的行政力量與穩定的課程與教學、教師與學生息息相關，所以提升行政專業發展同樣重要。

- **優質團隊**：依發學校展需求，邀請教師加入行政團隊，建立學校行政領導組織架構圖、各處室分工與職掌皆明訂於學校網頁上。
- **跨校學習**：鼓勵行政主管參與跨校社群與跨校會議，行政同仁積極學習拓展視野，亦可汲取多元行政策略，知己知彼成為精進行政作為之參考。
- **分工合作**：行政單位各司其職密切合作，新課綱之後許多課程發展專案計畫與教務處息息相關，但各處室共同分擔各式新業務，圖 6 說明處室如何分工合作推動校務及新課綱。
- **行政增能**：遴薦職員參與各式專業成長課程，辦理職員共識營，行政人員參與「黑暗工作坊」，以活動凝聚同仁動能和共識。
- **職員輪調**：訂定校內職員輪調制度，合於法規亦讓同仁皆熟悉各處室業務，並辦理職員共識營，增加同理心有助橫向聯繫溝通。



圖 6 百齡行政推動新課綱分工



行政主管專業發展



行政團隊盤整資源



行政團隊共識營隊



職員共識營



黑暗工作坊



行政團隊共同備課

圖 7 行政處室職員專業發展佐證圖像

2. 落實有效的管理考核與激勵機制

(1) 定期進行員工管理考核

- 落實教師平時考核，每學年 2 次單位主管針對教師平時表現，詳實記錄作為獎懲及年終成績考核之重要參據。
- 職員工依公務人員考績法及其相關規定，每年分三季由處室主任進行平時考核，第四季平時考核併入年終考績考評。
- 以臺北市政府教育局線上差勤系統(WebITR)覈實管理員工出缺勤與差假作業。

(2) 結合教師會、家長會及社區資源建立激勵機制

- 訂定本校「特殊優良教師評選及表揚實施要點」，並結合家長會獎勵機制，每年推薦優秀教師參加「臺北市特殊優良教師評選表揚活動暨教育部師鐸獎初審」，103-107 共 3 位教師獲得優良教師殊榮。
- 每學期校慶公開表揚參與行動研究暨得獎作品獎勵；每學期期末校務會議，辦理慶生會、頒發教師指導學生參加校外競賽之獎勵金及表揚優秀導師等，藉此表揚及感謝教師付出。
- 於教師節、軍人節、體育節、勞動節等相關節日辦理感恩慶祝活動，以慰勞同仁辛勞。
- 為聯繫全校教職員工感情，第一學期末由教師會結合學校及家長會辦理全校歲末聯歡餐會；畢業當天由家長會辦理敬師餐會，邀請全校教職員工參與。
- 辦理全校性或跨單位文康活動，鼓勵教職員工攜眷參加。



校慶表揚行動研究教師



校務會議頒發教師獎勵金



發放生日禮金



教師會歲末聯歡餐會



家長會敬師餐會



體育節慶祝餐會



慶祝軍人節



臺北市優良教師表揚



文康活動 參訪空軍基地

圖 8 各項激勵措施活動剪影

(3) 提升危機處理能力

- 訂有各項危機預防措施及標準處理作業程序，危機處理小組適時召開會議，共同研擬因應作為，有效降低校園危機。
- 每學期辦理校內防災演練及拍攝「人為災害因應影片」，於各項師生集會進行宣導，危機處理小組依任務編組進行演練。
- 訂有各處室相關工作標準作業流程，如實驗前後查驗工作、游泳池緊急事件處理等。

(三) 事務運作

1. 建立完善的校舍建設與採購程序

(1) 學校設施新建與維護定期保養及追蹤

- **報修管理**：本校設施報修管道分為三種：網路、電話書面報修，每月統計分析修繕件數、完成率及未完成原因。
- **保養修繕**：含消防安全與機電設備、飲用水水質檢測、校舍建築、電梯維護、地下室抽水馬達、游泳池設施、運動設施、專科教室與資訊設備等，均有專人定期保養與修繕，並紀錄以利追蹤。

(2) 採購案件標準化作業流程，簡化採購流程，建立追蹤控管做法。

- **採購流程**：建立採購流程標準作業程序，依據「臺北市政府採購標準作業程序」簡化採購流程並建立控管機制。
- **優良採購**：連結政府相關採購網站，如身障優先採購、綠色採購(比例達100%)、優良遊覽車業者等資訊平台，評估採購品之廠商品質及價格，建置優良廠商名單，供後續採購參考。

2. 落實適切的經費編列與財物管理

(1) 依法定程序合理編列經費概算與預算，並提升經費執行率及具體成果，及建立經費編列與執行的績效管控機制。

- **預算公告**：本校預算依府頒「臺北市地方總預算附屬單位預算編製作業手冊」及「臺北市政府教育局暨所屬機關學校編製年度附屬單位預算案注意事項」等規定辦理，預算書編成後，於本校網頁公告。擬編之業務計畫與概算，其中屬預算員額與臨時人員計畫、電腦計畫等專案計畫範疇，均依規定期限先行陳報教育局，由教育局彙整陳報市政府。
- **設備需求**：先由學校處室及學科領域提出需求，再由校長主持協調會議，按成本效益、輕重緩急，縝密精算，依局頒標準額度納入概算編列，使有限經費發揮最大效用。近年學校亦積極爭取競爭型專案計畫，申請計劃之前系統評估，邀請教學團隊共同參與，盤整課程與教學所需的設備與經費後由相關單位彙整，依教學需求逐年編列。
- **工程修建**：配合教育局實施計畫及本校中長程計畫及業務需求，擬具本校施作計畫，詳列工程施作項目，合理編列預算，報局核

列，以納入年度預算編列。100萬元以上工程皆編列專家諮詢費用，於設計及驗收時邀請外部專家協助。

- **收支執行：**教育局核列一般共同性項目或指定活動之預算額度，由相關處室本零基預算精神，全面檢討現行各項計畫與預算執行成效，審慎編列，其餘由會計室依以往執行情形，作必要之調整，以利執行。

(2) 經費收支、分配及運用符應學校的發展需求，建立經費分析表並評估其績效，落實經費管控與運用。

- **預算分配：**均依府頒規定辦理，資本支出部分，由相關處室擬定經費動支時程；經常支出部分，由會計室依各項活動期程及以往執行期程予以分配。
- **經費掌控：**學校本預算由會計室適時於主管會報說明與督促業務單位進度掌控；專案經費則於每星期主管會報中，由相關主政單位(教務處、學務處、研發處)報告經費分析、進度與執行率，以落實經費管控與運用。
- **依法調整：**年度進行中，隨時記錄經費支用內容，以掌握工作執行進度，並視實際需要依規定辦理調整支應，以保持執行彈性。

(3) 訂有財物管理計畫，善用資訊確實做到精確的財物管理。

- **財產管理：**訂有財產管理要點，財產取得後列帳，詳實登錄財產管理資料庫，由財產管理單位妥慎保管並落實維護。
- **財產盤點：**依據財產管理要點，訂定盤點作業規範，每學年進行一次財產盤點作業，有效管理全校財物。整合現有財物資源相互流通，依規定辦理不堪使用或無適當用途之財產之報廢或移撥事宜，並且完成盤點結果報告。
- **精進作業：**彙整財產盤點作業後各項缺失及錯誤樣態提供參考。

(四) 績效表現

1. 運用管理技術提升績效：落實 PDCA 管理流程，精進行政管理品質，提升親師生滿意度。

(1) 能有效進行績效管理，提升親師生滿意度高。

- **全校面向：**於期初、期末召開全校校務會議，成員含全校教師、職員代表、家長代表及學生代表。共同討論學校經營及訂定各項校本校務章則，廣納親師生意見，共同研商學校發展具體策略。
- **家長面向：**於學校日、家長委員會後，以紙本、網路方式迅速回應家長提問，家長滿意度高。
- **教師面向：**每學期召開期初期末教學研究會、每月召開導師會報，會前收集教師之建議或反映事項，積極處理，穩定教學與班級經營。
- **學生面向：**符應聯合國兒童權利公約，尊重學生語言權利，策略

引導學生理性溝通完整論述；此外，依規定於許多會議納入學生代表，以多面向瞭解學校各項活動、措施尚待改進之處。


(2) 展現管理技術，進行計畫、試作、檢核及改進的實例。

- **行政帶領**：依據學校願景訂定各處室學年度重要目標，並於主管會報定期評估績效指標，提出提升績效建議，以期達成目標。
- **落實管理**：以 PDCA 計畫、執行、檢核、行動的管理循環，推動「專業、創藝、智慧、國際」的行政管理模式。
- **實例分享**：以國中部發展 108 新課綱彈性學習課程為例，行政團隊經過兩年理念宣導和實務帶領，教師團對於 105 學年試行，106 學年檢核滾動修正，107 學年精進行動，本案例參與第 18 屆行動研究，榮獲特優之殊榮。

2. 展現卓越的行政績效

(1) 建立追求卓越的績效管理制度

- **事前準備**：為充分準備學期各項工作，各處室於寒暑假期間進行校舍全面檢修及購置各項用品，訂定各處室開學準備工作檢核表，於主管會議報告完成項目及尚待改進事項。
- **系統整合**：105 年起規劃整合校園前後門禁管理，加強校園安全；因應日後新課綱跑班選修之空間需求和出缺勤管理，規劃 108-110 三年空間改善計畫及智慧管理系統，逐年改善提升效能。
- **數據管理**：以數據分析進行智慧決策，以下表為例

表 4 數據分析智慧管理範例	
面向	說明
節約能源	<p>訂定學校節約能源行動目標，續以數據提出改善策略，加強宣導師生知悉，再以檢核是否達成目標。</p> <p>用水：104~106 透過永續校園計畫，建置雨水及游泳池水回收系統用於廁所和澆灌花木，已收每年節約用水之效。</p> <p>用電：105 年開始汰換老舊耗能之窗型冷氣，用電金額逐年下降，其中 107 年用電金額較 106 年減少 94,577 元。</p>
學生進路	<p>以數據分析呈現學生升學進路及國高中升學分析圖表，作為研擬後續課程設計和教學策略之參考依據。</p> 



■ **適時回應**：校內各項會議，均於開始時，回應前次會議提案決議及後續處理情形。

(2) 行政管理績效展現學校特色，並符應學校未來發展需求

■ **行政價值**：行政團隊依法行政外，還依據學校願景、中長程教育目標，凝聚行政團隊核心價值共識，強調分工、重視合作、拋棄本位、共享榮耀。

■ **定期會議**：每周召開主管會議，每月1次擴大行政會報，定期報告逾期公文數量統計與原因分析，予以檢討改進。另設管考機制，確保會議所提出的問題得以改進，建立專業穩定管理制度。

■ **永續經營**：為建立永續經營、追求卓越行政管理制度，各處室重大業務訂有校本校務章則，並在執行完重大業務後，於主管會報、擴大行政會報以及各項專案會議進行檢核與改進。

■ **創新規劃**：因應108新課綱和未來考招變革，國高中部穩健進行課程改革工程，並以「行政領頭、教師啟動」上下交融的方式，規劃及執行課程教學、國際教育及議題融入等創新方案。

二、 創新做法

(一) 行政管理領導特色

1. 以PDCA循環管理理性推動行政業務

(1) **客觀聆聽校園意見**：學校亦如政治化平台，亦需平衡權力與衝突，轉換成組織成長的動能創新經營。面對學校各個利害關係團體(行政主管、家長會、教師會、班聯會、導師社群、科召聯席)提出的意見或疑慮，行政以理性客觀聆聽，並與相關團體共思符合時空背景之最適切之決策，形塑共同參與之氛圍。

(2) **科技融入行政管理**：善用科技科學管理例行事務，讓人力資源增值，兼顧個人需求與組織目標增權賦能，培養組織成員工作動能，更新排代課系統為具體事例。此外，建立業務SOP，以利因應及傳承。對於重大或例外事件以「大事記管理」，並放置雲端，讓相關人員掌握共同資訊，遇突發狀況較能從容不迫地處理(事例—成立體育班大事記)。

- (3) **數據為本智慧管理**：建立各處室分析管理可量化之行政業務(學習表現、出缺席統計、獎懲分析、能源分析、教學設備、藏書借書...)，適時公開相關數據資訊，回顧追蹤回饋忠實記錄師生成果表現的習慣,便於回顧歷年師生優異表現,找尋資料方便省時。

2. 以肯定式探詢感性激勵行政動能

- (1) **關懷愛護溫馨有情**：當全校面臨有增無減的行政及教學壓力下，學校隨時關懷教職員工身心，鼓勵突破科層體制，跨界連結並建立合作團隊，減少單兵作戰。學校行政與教師會、家長會合作，藉由重要節慶或集會舉辦餐會、獎勵同仁，提升士氣凝聚向心力。凡遇有同仁(或其家庭成員)遭逢變故，學校送上關懷與致意，營造溫馨有情的職場環境。
- (2) **正向成長突破框架**：行政管理首要凝塑成員共識建立共同願景，激發組織成員內在動機，建立互信戶賴團隊合作文化。除了關懷愛護溫馨有情外，校長以肯定式探究的正向思維提升行政同仁的作為，以「新知探索 (Discovery)，夢想構築 (Dream)，組織設計 (Design) 到把握命運(Destiny)」為主軸，在一次又一次的校務會議領導同仁突破現況，實現願景。
- (3) **學校敘事感性激勵**：帶著多年第一線教師經驗背景與歷練，校長行政管理平時以鼓勵代替責罰，以慶祝代替檢討。校長與行政團隊共同敘事，以文字或影像發表於教師天地、行動研究、學術研討會以及校網，內容涵蓋課程教學及行政管理，真實反映學校進步，感性激勵親師生。

(二) 追求卓越的經營績效

1. 學校願景明確具體

因應新課綱及中長程計畫，行政團隊於全校備課日規劃學校願景形塑活動，從「多元舞台，激發潛能」到有「創藝的智慧學校」，明確定調百齡發展方向。

2. 行銷百齡多元亮點：多元管道行銷及彰顯學校聲望

本校積極透過各項媒體：如校網、圖書館社群粉絲專頁、校長臉書及 IG、百齡家長會粉絲團等，行銷校務活動訊息及成果，並主動發送學校重要活動新聞稿刊載於教育局及本校網頁。行政單位結合家長會及班聯會規劃設計校慶紀念商品，處室也積極開發文創用品，打響百齡名號。因應視覺年代，籌資拍攝學校宣傳影片，106 學年度校慶首映高中部活力及綜合影片，107 學年度校慶首映國中部形象影片，深獲好評。

3. 行動研究教師敘事

透過教師敘事、參與行動研究，受邀分享課程與教學成果等，百齡人用故事打動人心，提升學校聲望。

肆、 優質成果

一、 目標達成

展現專業百齡課程品牌	質化成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強化「教學研究會」功能，提升學科專業對話； 2. 推動「教師專業學習社群」，共同備課、專業對話； 3. 面對校本課程及新課綱，教師積極精進「課程設計能力」； 4. 與大學或高職合作，導入各類課程師資與資源。
	量化成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高中部自 101 學年度起每年於高一開發 12 門多元選修課程 2. 國中部自 105 學年度於國七試辦專案專題選修課程，並於 106 學年度起國七及國八各開發 12-13 門多元選修課程 3. 近四年每年參與行動研究平均約 5 件作品，皆多受肯定。 4. 近四年獲得之課程與教學之競爭型計畫包括 <ol style="list-style-type: none"> (1) 103-106 課程與教學資訊精進計畫 (含創客計畫，共 400 萬) (2) 104-106 教育局高中課程與教學領先計畫 (共 1500 萬元) (3) 105 教育局智慧教室計畫 (共 1000 萬) (4) 105-106 教育局智慧教學行動學習計畫 (行動載具共 600 台) (5) 106-108 教育局國中課程與教學亮點計畫 (共 1000 萬) (6) 105-107 教育部高中優質化暨前導學校方案 (每年 500 萬) 5. 大學、跨校合作 高中部 103-107 學年度 與台大、銘傳、實踐、淡江、東吳、文化等校簽署備忘錄。國中部 103-107 學年度 與泰北、稻江護家、惇敘、文大等校合作課程。 6. 教師課程與教學榮譽 105 學年度本校國中國文團隊榮獲全國教學卓越獎佳作；103-107 年 本校共三位教師榮獲本市優良教師之殊榮。 7. 全校性殊榮 106 年度榮獲教育部高級等學校績優圖書館之殊榮及本市生涯發展教育輔導訪視書面審查績優；107 學年度獲選全國高中優質化學校及前導學校計畫書撰寫優秀範例。
點燃創藝百齡學習亮點	質化成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「創藝百齡」奠基於基礎學力，學科學習為施展創藝的基石，各式課程活動為展現學生圖像和核心品格的舞台。 2. 藉遊藝數學、英文音樂劇、自造者課程、科學研究、朝會說書、深度閱讀、詩詞闖關、班級音樂會、歌唱比賽、美術展覽、生涯探索等各式課程教學特色活動，激勵學生展現豐富學習成果。
	量化成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 103-107 學年度課程延伸活動 <ol style="list-style-type: none"> (1) 每學期各領域至少辦理 1 次亮點特色課程延伸活動。 (2) 每學年辦理學生領袖營隊 1 次、學生出國參訪 2 次、學生開放空間論壇 1 次。 2. 107 學年度起班聯會逐步轉型，每學期召開班聯大會 2 次，研討重要校園議題，提升學生對公共事務的關注度與表述力。 3. 107 學年度起國七高一導入七個習慣教學，計 20 位導師 600 位學生受益。
營造智慧百齡永續校園	質化成果	<p>「智慧百齡」有兩個意涵：永續校園以及智慧師生。前者以強調以智慧管理、節能綠化營造永續校園，後者著重智慧教與學，一則將科技融入教學，接軌時代趨勢，二來培養學生具有批判創思的能力、與人合作的能力以及解決問題的能力，讓學生從學習經驗中累積智慧，開展內在領導品格的潛力，成為未來在等待的人才。</p>

	量化成果	<p>1. 永續校園</p> <p>(1) 104-105 教育部永續校園方案，建置雨水回收系統，104-107 年每年平均節約用水達 13.36%。</p> <p>(2) 105-108 年度，學校申請教育局 107 年度「縣市共推住商節電行動」之空調及照明設備汰換改善方案：空調設備共計汰換 56 台舊型窗型冷氣、6 台舊有分離式冷氣及 2 台箱型冷氣，改善為 56 台新式環保冷媒變頻節能窗型冷氣以及 8 台新式環保冷媒變頻節能分離式冷氣；照明設備共計汰換舊型 T8、T9 燈具共 437 盞，改善為 LED 燈具。</p> <p>(3) 107 學年度 小田園方案引進台灣原生植物協會，共種植 10 種台灣原生種植物於操場及花臺。</p> <p>2. 智慧教與學</p> <p>(1) 103-107 學年度共爭取行動載具近 650 台。</p> <p>(2) 103 學年度起成立行動學習社群，參與教師逐年增加至 42 人，涵蓋各科教師，每學期辦理 9 次相關研習，累計開發各科教案更達 120 件以上。</p> <p>(3) 105 學年度建置兩間專科智慧教室。</p> <p>(4) 107 年 1 月下旬國中部 35 間普通教室改建為智慧教室。</p>
拓展國際百齡全球視野	質化成果	<p>1. 鼓勵師生國外交流機制及辦理標竿學習經驗交流分享；</p> <p>2. 導入校外資源，系統規劃國際教育課程與活動</p>
	量化成果	<p>1. 教師海外觀摩課程與教學 104-107 因應新課綱 行政團隊規劃教師海外交流學習共 7 團(英國、新加坡、上海杭州、北京、芬蘭、香港、越南)。</p> <p>2. 學生海外學習交流 103-104 拓大國高中國際交流機會，每年定期與英、芬、越、日等國學生交換交流，另每學期至少辦理 2 次國際教育小講座。</p> <p>3. 海外合作 103-107 學年度 跟英國 Bethany School、芬蘭兩所高中、新加坡立化中學、越南丁善理紀念學校、日本藤枝東高校定期交流。</p> <p>4. 與以下國內外單位合作，規劃國際教育課程與活動 世界公民文化協會、英國文化協會、印度台北協會、新加坡管理學院、美國威斯康辛大學河瀑校區、加拿大 BC 省、英國國立普利茅斯城市學院、雙橡海外教育、法國雷恩商學院等。</p>

二、 創新成果

綜合上表歸納百齡高中行政管理創新成果總結如下：

- (一) 「專業百齡」的專業行政能量
- (二) 「創藝舞台」的課程教學設計
- (三) 「智慧網絡」的知識管理系統
- (四) 「國際教育」的連結交流網絡

伍、 結語

百齡高中行政管理兼顧「理性與感性」，以教師教學和學生學習為核心，一切為學生，為學生一切，突破既有框架，以達「專業、創藝、智慧、國際」的學校發展。