

臺北市立成功高級中學校長遴選 學校經營計畫

前言：

晶晶於美國德拉瓦大學語言學系取得碩士學位後，先後於華府應用語言學中心擔任研究助理、第二語言測驗中心擔任專案助理及美利堅大學兼任中文講師，期間為當地的中文學校發展課程並獲獎。1997年返臺後，先在臺北英國學校擔任中國文化教師，而後任教於臺北市立中正高中，並於2000年轉任成功高中。在成功高中服務20年，期間有15年兼任導師，1年兼任圖書館服務推廣組組長，3年兼任教務主任。於109學年度到臺北市立中崙高中擔任校長。晶晶投身教育工作，繼而加入行政領導行列，從事教育工作近30年，對於校務行政經營全面瞭解而有績效，且能掌握規劃與運作，成為專業責任的踐行者。

細微的改變帶來巨大的成就，這一切歸功於建立良好的習慣。晶晶在成功高中擔任教務主任期間和夥伴們一起將史蒂芬·科維博士的「與成功有約：高效能人士的7個習慣」帶入校園，我們建立共同且正向的語言。在這個專為成功高中打造的「四年中程校務發展規劃書」中，我將以「7個好習慣」的思維模式為基礎，「讓每個孩子都成功」為目標，主動積極和大家運用我們的影響力，共創成功的未來。以下分別就「過去辦學績效」、「臺北市立成功高級中學四年中程校務發展規劃書」、以及「針對學校教師、家長所提出發展需求、待解決問題之回應」等三個部分陳述與說明。

第一部分：過去辦學績效

壹、問題解決

晶晶於109學年度接任臺北市立中崙高中校長後，經歷重要政策推動或處理特殊緊急情況之挑戰。例如，學習歷程檔案政策與考招制度變革、新課綱推動總體課程修正、國家推動雙語教育政策、因疫情嚴峻而緊急啟動居家線上教學等。這些挑戰，均能帶領親師生團隊共同面對，找出策略後化挑戰為機會，穩健推動校務，並有顯著成果，以下舉重點說明之。

問題	解決方法與成效
掌握考招制度變革下之因應策略，升學表現逐年突破校內紀錄	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校課程與教學發展紮實、且注重學生學習歷程檔案建置、並充分掌握升學策略，及優化課後自習教室。在親師生共同努力下，學生進入頂大人數逐年顯著攀升。 ● 110學年度及111學年度高三畢業生錄取臺、清、交、成、政、中央及臺師大人數比例分別比109學年度增加5%及13%，每年均突破過去校史紀錄。其中又以申請入學管道之人數增加最為顯著。

<p>凝聚共識，重新規劃彈性學習時間課程</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校高一彈性學習時間原以規劃學生參加大型講座為主。校長接任中崙高中後1個月內凝聚共識，鼓勵老師以符合新課綱重視培養學生自主學習能力的精神，規劃自主學習時間。 ● 109學年度起，改成以自主學習為主、增廣補強課程為輔，並穿插全校性特色活動的方式進行。
<p>穩健推動國中及高中部雙語課程</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 雙語教育是國家重要政策，而推動雙語是加廣學習，也是挑戰。 1. 校長將雙語教育分階段進行。第一階段先凝聚高中部共識後，於111學年度申辦國教署擴增雙語實驗班計畫。第二階段於112學年起於國中部推動雙語課程。 2. 不論是高中部或國中部推動雙語，籌備之初校長於各種會議多次說明並聽取建議。又親自與老師一一懇談，減輕老師的焦慮並努力了解老師的需要、滿足老師的期待。而後邀請老師加入雙語教學團隊。成立社群並親自參與共備，給予最大的支持。 3. 如今推動順利，高國中均享受外師資源，校園雙語學習氛圍濃厚。學校的大型活動如校慶及畢業典禮均以雙語進行，校長以雙語勉勵學生。疫情期間，週會及開學典禮，校長親自製作雙語動畫影片與學生分享勵志小故事，深獲學生喜愛。 4. 善用雙語實驗班外師資源，開設課後英語會話班，國高中部學生均可免費報名參加，提升校園英語學習風氣。
<p>建立學生打招呼的習慣</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 校長每天早上準時在校門口迎接學生，大聲跟學生說「早安」，以身教引導學生注重人際互動的基本禮儀及互相關心的態度。潛移默化中，學生逐漸將打招呼內化成好習慣，屢獲到校參訪或洽公的賓客稱許。
<p>降低代理教師兼行政比例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全中學的行政工作業務量大，教師兼任行政工作意願低。109學年度以前，每年代理教師兼行政人數約3-4人。校長積極邀請合格專任教師加入行政團隊，借重其專業知能，提升行政效能。 ● 自110學年度起，代理教師兼任行政人數每年均不超過2人，合格專任教師兼任行政職務比例上升。112學年度有多位資深教師投入行政團隊，經驗的有效傳承，乃為教師認同學校發展之具體表現。

貳、創新作法

校務推動以實現中崙高中「人文、科技、創新的未來學校」的學校願景為前提，以下就領導總體課程優化、推動學生學習歷程檔案建置、申辦專案計畫、精進數位學習、發展國際教育、營造優質校園等面向說明創新作法。

<p>A. 領導總體課程優化</p>	
<p>創新作法</p>	<p>具體內容與績效</p>
<p>校訂必修課程優化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 校內校訂必修課程原本由各大學科分不同週次授課，雖然教師精心設計課程內容，但學生課程學習成果產出較缺乏連貫性。校長成立課程核心小組，根據學生回饋及教師反思，與各學科代表進行討論，借助教師從下而上的動能，精緻化校訂必修課程。 ● 111學年度起，校訂必修課程改成教師全學期授課，以培養學生數位能力，探討聯合國永續發展目標之專題性課程。整學期課程結束前，學生進行全校性成果發表，展現豐富的學習歷程，師生均獲成就感。
<p>落實高中部自主學習引導</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 109學年度起成立各年級教師自主學習指導社群，教師藉由共備方式發展自主學習指導之課程，每學年均辦理大型學生成果發表，並將發表之影像紀錄置於學校網站，展現自主學習之成果。

<p>引進教學相關課程資源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極爭取校外資源，增加學生的選擇，開展學生的多元能力與興趣，並減輕教師的備課負擔。重要資源臚列如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 與友校及大學合作，引入臺北市跨校多元選修課程，課程種類豐富而多元，例如，112 學年度高一有 41 門課程供學生選擇。 2. 引進大學師資開設「資料科學面面觀課程」，由 10 位輔仁大學教授分別入校實體授課，提供學生多元學習的機會。 3. 與松山社區大學合作開設「快樂小木工」、「養蜂學及生態永續」選修課程。而「養蜂學及生態永續」是全國唯一在高中開設之養蜂課程。 4. 與松山區公所合辦的參與式預算課程，由大學教授進行指導，109 及 111 學年度提案均獲得特優。 5. 109 學年度起本校與 8 所友校策略聯盟合作，成立「陽明山社群」，定期校際交流。例如：每學年辦理跨校學習歷程分享。 6. 110 學年度起參與扶輪社「偏鄉英語計畫」，於自主學習時間安排本校學生與基隆堵南國小合作教學，教授國小學生英語。 7. 112 學年度起與 6 所友校聯合與臺北市立大學進行合作，委請該校為學生辦理營隊活動，並計畫與該大學簽定合作備忘錄。
-------------------	--

B. 推動學生學習歷程檔案建置

創新作法	具體內容與績效
<p>校長熟悉學習歷程檔案業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 110.12.25 應教育局及臺北市家長聯合會邀請，於新課綱第一屆學生高三面臨升學時，為臺北市家長及學生說明「大學入學考招新制各類途徑、期程及辦理內容」。 ● 112 年受邀投稿於「臺灣教育評論月刊」，提出對於學習歷程檔案之課程學習成果項目之看法。
<p>指導課程學習成果相關之教師增能活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 於 109 學年度開始每年辦理教師增能研習，幫助老師發展指導學生學習歷程檔案相關之專業。 ● 每學年初請輔導室辦理教師指導高三學生製作學習歷程檔案之分享活動，同儕共學增能。
<p>辦理學生學習歷程檔案製作增能之演講或工作坊</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 建構學生於高一高二累積學習歷程檔案概念。每學年結合校內外師資辦理 4-6 場次講座，教導學習歷程檔案製作要領，並逐步邀請各科製作學習歷程檔案線上課程，以利學生依科目特性累積學習成果。更積極推薦學生參與校際經驗分享，提供學生分享與發表舞臺。 ● 邀集大學及友校資源為教師及學生開設學習歷程工作坊，由講師帶領自願報名的學生透過實作過程，產出個別的學習歷程檔案。
<p>辦理學生分享學習歷程檔案製作之活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 每學年上學期校慶期間辦理學生學習歷程檔案作品校內分享，下學期辦理學長姐入班經驗傳承之活動。 ● 與高中優質化計畫夥伴學校策略聯盟，辦理跨校實體及線上學習歷程檔案分享活動，實踐互動共好共榮之理念。
<p>創造學生多元表現之機會</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各處室積極辦理學生各種活動或競賽，創造學生展現多元能力的舞臺。例如，奧瑞岡辯論比賽、國際交流活動及各類競賽等。
<p>邀請專家學者入校指導學生撰寫申請資料</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 每年均邀請專家入校指導學生撰寫申請入學之相關資料。例如，112 學年度三月邀請臺灣大學林國明教授及其「作伙學」團隊，入校指導學生撰寫學習歷程自述及多元表現綜整心得。

C. 申辦專案計畫

創新作法	具體內容與績效
<p>爭取各項專案計畫</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極爭取各項學習資源，109-112 學年申辦各項中央或地方提升課程與教學相關方案之總經費達 27,324,699 元。其中教育部高中優質化計畫於

109、110、111學年度之執行成果等地分別為「優」、「佳」、「優」，獲教育主管機關肯定。申辦重要課程與教學相關方案如下：

學年度	計畫名稱
109-112	申辦教育部國教署高中優質化計畫
109-112	申辦教育部高中職科技輔助自主學習推動計畫
109-112	參與教育局臺英學士培育計畫
110-112	申辦教育部「推動中小學數位學習精進方案」計畫
110-111	申辦教育局臺北市學生自備載具到校(BYOD)實施計畫
110-112	申辦教育局高中財經素養課程
110	申辦教育局臺北市國中小英語融入領域教學計畫
111-112	申辦教育部擴增高級中等學校雙語實驗班計畫
111-112	參與教育部與國外校際合作線上教學計畫
111	申辦教育局臺北市 111 學年度國中小雙語教育前導學校計畫
112	申辦教育部十二年國民基本教育課程綱要普通型高級中等學校前導學校計畫
112	申辦教育局國中雙語學校
112	申辦教育部/教育局學校本位國際教育精進計畫(SIEP)
112	申辦教育局深耕國際教育計畫

D. 精進數位學習

創新作法	具體內容與績效
參與各項數位學習計畫	110年獲臺北市「百大菁英資訊科技應用人才教育獎」團體組特優。
	110學年起申辦臺北市教育局自備載具到校學習計畫(BYOD)
	執行教育部科技輔助自主學習計畫成效斐然，於110學年度獲期中成果展演優等獎，112學年度獲期中成果展演優等獎、期末成果展演優等獎、優良學校選拔活動優等獎。
	112學年度起擔任教育部優質化計畫前導學校，擔任數位前導測進小組成員，帶領夥伴學校研發差異化教學課程及數位學習手冊。

E. 發展國際教育

創新作法	具體內容與績效
積極申辦國際教育競爭型計畫	109 年教育部學校本位國際教育計畫(SIEP計畫)
	109 年度教育部國民及學前教育署補助高級中等學校國際教育旅行計畫
	110 學年度教育部高中優質化計畫(含國際教育)
	111 學年度教育部高中優質化計畫(含國際教育)
	111 學年度教育部與海外校際合作線上教學計畫
	112 學年度教育部高中優質化計畫(含國際教育)
	112學年度教育部學校本位國際教育計畫(SIEP 計畫)
	112學年度教育部與海外校際合作線上教學計畫
112 年度教育部臺北市國際教育深耕計畫	
校訂必修課程融入聯合國永續發展目標議題	● 校訂必修課程強調國際公民意識。高一校訂必修課程設定聯合國永續發展目標為核心概念，以跨領域的課程設計及問題導向的學習任務，讓學生循序漸進累積全球視野與思考，同時培養跨國問題解決的知能，以提供學生未來在參與全球社會的過程中個體行動參照的架構。
學校國際化試辦學校	● 教育局指定為教育部國際教育 2.0 學校國際化試辦學校，建置雙語網站、雙語校園標示、雙語表單及雙語行事曆等。

經營學校英語網頁，提升學校國際能見度	● 學校網站中設立英語網頁，以提升學校的形象和聲譽。定期更新學校英文網頁，讓姊妹校可以隨時了解學校發展狀況，強化彼此連結，更獲得國外學校之關注。
製作學校英文簡介影片	● 製作學校英文簡介影片置於網頁，可以有效且迅速向全世界展示學校活動、課程、設施和亮點特色。例如，本學期開學之初即有美國麻州優秀學府 Weston Middle School從本校英文網頁及簡介影片獲得本校資訊後，主動提出兩校交流計畫，預計四月來訪並入班體驗。
交流活動熱絡	● 與盧森堡沃邦法國中學、日本松戶國際高校及韓國月村中學 3 所學校締結姊妹校，雖因疫情暫緩實體交流，但線上交流仍持續進行。 ● 積極辦理線上文化及課程交流，學生透過數位平臺與姊妹校及美國、新加坡、韓國及澳洲等國際友校，進行課程探索及文化交流。 ● 疫情後立即與盧森堡姊妹校辦理互訪，維持緊密關係。
全校各班普及國際交流活動	● 國際交流活動普及全校各班學生。持續創造學生與國外友人互動的機會，提升學生跨文化溝通能力，與拓展學生之國際視野。
國外校際合作線上教學計畫，成果優秀	● 自 111 學年度起申辦與國外校際合作線上教學計畫，執行成果備受肯定。獲教育部國外姐妹校推動工作小組邀請，與本計畫參與學校分享中崙高中與國外校際合作教學的經驗。

F. 營造優質校園

創新作法	具體內容與績效
專科教室改建	110年申請專科教室環境升級3.0計畫建置國際崙動智慧教室。
冷氣汰舊換新	112年申請教育部經費汰換國中部冷氣、安裝 EMS 校園能源管理系統。
廣播系統汰換	112年申請教育部國教署資本門計畫補助款，汰換校園廣播系統設備
整修廁所展現人文藝術校園	112年廁所整修工程展現人文藝術校園，性別友善廁所獲教育局工程科推薦，接受日本每日新聞採訪。
雙語情境教室建置	111學年度擴增高級中等學校雙語實驗班計畫經費建置，設有 AR 及 VR 之情境教室。
雙語廊道建置	112學年度擴增高級中等學校雙語實驗班計畫經費建置雙語廊道。

參、個人教育專業領域表現

A. 長期參與臺北市課程發展、教育改革或創新	
1.	「109學年度普通型高級中等學校課程綱要學校課程計畫」檢視委員
2.	「課程與教學推動學科平臺」負責學校
3.	107-108學年度，擔任臺北市高中課程與教學發展工作圈「教務工作組」、「國際文憑組」、「課程諮詢教師工作執行小組」成員
4.	109學年度臺北市公私立高級中等學校實施108課綱入校訪視座談訪視委員
5.	臺北市單一課程評鑑實作手冊研發團隊
6.	臺北市選課輔導手冊研發團隊
7.	臺北市資訊教育工作圈成員
B. 教育相關之著作及發表	
1.	劉晶晶(2023)學習歷程檔案之「課程學習成果」項目所面對的挑戰。臺灣教育評論月刊，12 (4)，59-60
2.	劉晶晶、林淑芬、林子馨、凌惠玲、陳宏煒、李其恩(2022)。臺北市第23屆中小學及幼兒園教育專業創新及行動研究徵件榮獲入選。題目：「崙」我「扶」攜「南」得有情-千里城鄉一線牽

3.	劉晶晶、張一慈/主編(2013)「全民英檢一路通：中級寫作能力測驗模擬試題冊(革新版)」，文鶴出版社
4.	劉晶晶、崔世玲、吳蕙莉(2012) 臺北市第13屆教育專業創新與行動研究，入選教育專業經驗分享類。題目：立足成功，胸懷世界—2010年成功高中加拿大海外體驗學習營
5.	Stansfield, Charles W.; Wu, Weiping; Liu, Ching-Ching (1997), Listening Summary Translation Exam (LSTE) in Taiwanese, Final Project Report
6.	幼兒教育手冊（中文編輯）(1995) ISBN：1-879537-17-6 幼兒教育手冊。 出版社：Teaching Strategies, Inc. Washington, DC 20015

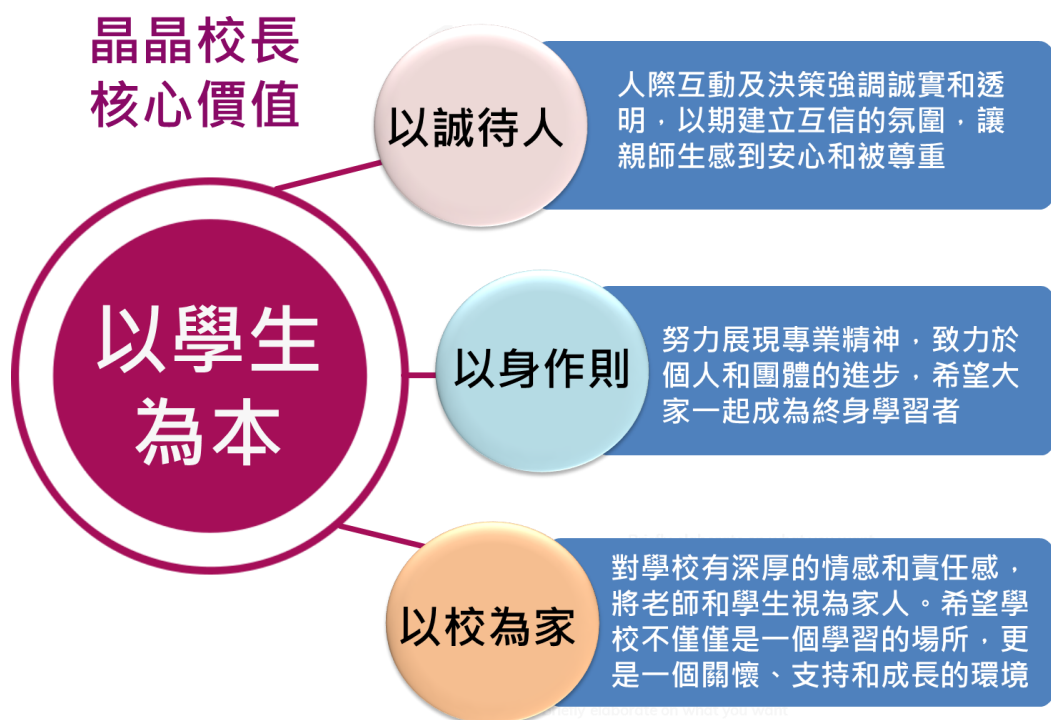
C. 服務國外教育單位經驗及榮譽

1.	美國應用語言學中心研究助理1年(83.9-84.6)
2.	美國第二語言測驗公司專案助理1年(84.7-85.7)
3.	美國美利堅大學兼任中文講師1年(84.8-85.7)
4.	臺北英國學校中文及文化教師0.5年(86.8-87.1)
5.	1996美東中文學校協會第10屆最優教師獎(每年僅1名)

第二部分：四年中程校務發展規劃書

壹、辦學理念與核心價值

- 一、社會情緒學習優先：秉持"Maslow before Bloom"的理念，深信學生只有在感到安全和支持的環境中，才能有最好的學習和發展。
- 二、打造教師影響力擴大的校園：當前教育的環境充滿挑戰，有許多議題值得關注，但教師心力有限，校長要引導教師將能量發揮於有影響力的地方，以提升教師的幸福感，讓老師更樂於付出。
- 三、形塑團隊願景，共創成功未來：老師人人心中有願景，校長要把眾多願景聚焦，集體智慧發揚，共同的浪漫理想實現。



貳、學校現況與 SWOT 分析

一、學校基本資料

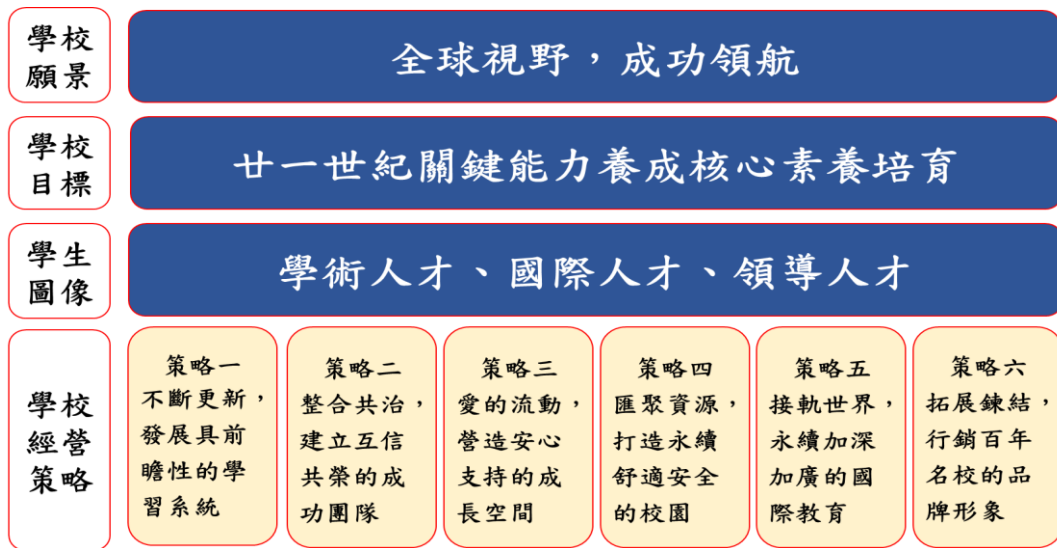
臺北市立成功高級中學創校於日治時代，歷經多任校長領導，培育眾多社會菁英。學校以「全球視野，成功領航」為學校願景，以「廿一世紀關鍵能力養成核心素養培育」為辦學目標，以期打造一座培育「學術人才」、「國際人才」、「領導人才」之優質學校。學校位於臺北市濟南路一段71號，班級數目前共有63班(含集中式數理資優班3班及資源班1班)，學生總數2,334名。學校有普通教室71間、專科教室22間、蝴蝶館1座、大型視聽中心、活動中心、體育館、圖書館、游泳池等設施完備。校地面積20,000平方公尺，樓地板面積33,963平方公尺。教師總數160名，專任職員26名，學年聘用長期代課教師13名，全校已具研究所以上學歷的教師共153名。

二、學校 SWOT 分析

<p>內部</p> <p>策略</p> <p>外部</p>	<p>優勢(Strengths)</p> <p>S1.百年學府，校譽卓越，學生素質優秀</p> <p>S2.教師專業能力強且跨領域合作開課氛圍熱絡</p> <p>S3.行政團隊效能高且具服務熱忱</p> <p>S4.資訊設備充足，有利發展數位學習</p> <p>S5.有亞洲最具規模之昆蟲館，相關課程與研究成果斐然</p>	<p>弱勢(Weaknesses)</p> <p>W1.學生面對龐大壓力，須強化情緒管理的能力</p> <p>W2.學生自制力及自律性待加強，教學經營及師生關係受挑戰</p> <p>W3.教師課務負擔繁重，且需面對人工智慧時代數位教學的挑戰</p> <p>W4.部分老舊校舍即將改建，學生安置及新建工程待處理</p>	
	<p>機會(Opportunity)</p> <p>O1.學校歷史悠久，校友資源豐富。</p> <p>O2.家長關心教育且熱心支援校務。</p> <p>O3.校舍改建已排入市府期程控管</p> <p>O4.教學相關專案計畫經費挹注，提升課程品質</p>	<p>SO(善用機會掌握機會策略)</p> <p>SO1.不斷更新，發展具前瞻性的學習系統</p> <p>SO2.整合共治，建立互信共榮的行政組織</p>	<p>WO(改善弱勢掌握機會策略)</p> <p>WO1.愛的流動，營造安心支持的成長空間</p> <p>WO2.匯聚資源，建構永續舒適的安全校園</p>
	<p>威脅(Threats)</p> <p>T1.大學考招新制衝擊菁英學校之傳統升學策略</p> <p>T2.學生須面對未來無國界的全球競爭</p>	<p>ST(利用優勢消除威脅策略)</p> <p>ST1.接軌世界，永續加深加廣的國際教育</p>	<p>WT(改善弱勢減少威脅策略)</p> <p>WT1.拓展鍊結，行銷百年名校的品牌形象</p>

參、經營策略及行動方案

一、計畫架構圖



二、校務經營的實施策略與行動方案

依據學校的背景與 SWOT 分析，未來校務發展的實施策略與行動方案分別說明如下：

校務經營策略	行動方案
策略一 不斷更新，發展具前瞻性的學習系統	(一) 校本課程精緻方案 (二) 歷程檔案優化方案 (三) 教師賦權增能方案 (四) 數位學習發展方案
策略二 整合共治，建立互信共榮的成功團隊	(一) 打造活力團隊方案 (二) 建構集體領導方案 (三) 啟動換位思考方案
策略三 愛的流動，營造安心支持的成長空間	(一) 社會情緒學習方案 (二) 雙贏思維養成方案 (三) 教師行政合作方案 (四) 親師關係建立方案
策略四 匯聚資源，打造永續舒適安全的校園	(一) 優質中繼教室方案 (二) 建築知能培力方案 (三) 校園生命故事方案 (四) 學習空間彈性方案
策略五 接軌世界，永續加深加廣的國際教育	(一) 全球公民培育方案 (二) 國際交流深化方案 (三) 學校國際化方案 (四) 國際移動力方案
策略六 拓展鍊結，行銷百年名校的品牌形象	(一) 豐厚人脈資產方案 (二) 永續異業共享方案 (三) 建立策略聯盟方案 (四) 鍊結產官學研方案

【策略一】不斷更新，發展具前瞻性的學習系統

(一)校本課程精緻方案

1. **盤點課程內容是否扣合培育「學術人才」、「國際人才」、「領導人才」的願景**，隨時考量世界的發展趨勢並結合國家政策，讓課程發展具有前瞻性。例如，配合國際教育2.0「接軌國際、鍊結全球」的願景，在校本課程中可以設計以臺灣為背景的聯合國永續發展目標議題討論，培養學生討論這些議題的能力，發展公民行動方案。並爭取機會讓學生與國外學生做線上或實體的交流，針對這些議題交換意見、研究如何解決全世界共同面對的問題。學生從完整的課程設計中培養「學術人才」、「國際人才」、「領導人才」的能力與態度。
2. **校本課程中融入與學校特色或當前學校內重要發展相關內容，提升學生對學校的認同感與榮譽心**。成功高中可以將亞洲最具規模的昆蟲博物館以及百年校史融入學校的正式課程或潛在課程中。例如，在校訂必修的「國際理解」課程中，融入成功高中校史的介紹。學生不僅能夠深入地了解和體驗學校的文化和歷史，也可以學習如何促進國際間對臺灣歷史的理解和尊重。此外，我們可以利用彈性學習時間開設昆蟲館的英文導覽以及英語介紹校史的微課程。

(二)歷程檔案優化方案

學校可以藉由課程設計引導學生於高一或高二即能產出2到3件優質課程學習成果，上傳於學習歷程檔案系統。成功高中學生常因忙於活動及考試而忽略課程學習成果的產出，又因大學端不斷提醒課程學習成果應著重呈現歷程及反思紀錄，因此建議於課程中，除了培養學生核心素養能力，可指導學生如何詳細紀錄學習或作品製作過程及如何撰寫反思紀錄，幫助學生於課程學習成果中呈現解決問題的能力，並凸顯學習歷程脈絡及獨特性。

(三)教師賦權增能方案

1. **由行政端主導全校性的教師專業發展計畫，有系統的規劃教師增能研習**。例如，辦理系列人工智慧(AI)融入教學知能研習或是社會情緒學習知能研習，讓全校教師與時俱進，同步成長，分享共學。
2. **支持由下而上的教師社群組織**，關心教師社群運作，鼓勵社群召集人進行中間領導，校長不定期參與教師社群，並建立激勵方案。例如，

爭取資源，實質獎勵教師專業發展獲獎等事項。

(四)數位學習發展方案

1. **行政端提供教師運用AI於教學所需工具軟體或增能研習**，鼓勵教師善用AI以減輕備課負擔，更專注於指導個別學生的學習表現。或是協助教師運用AI技術分析學生的學習數據，得到有關學生學習進度和成效的詳細報告，讓老師更加精準的調整教學策略。
2. **鼓勵學科發展數位差異化教學**。教師常反映教學時數不足，以致為無法完成預訂的教學進度或內容而焦慮，課程內容有時只能顧及大部分學生的程度而無法進行增廣補強教學。建議可以建立學科數位學習平臺，引導學生運用平臺的資源進行自主學習，達到拔尖扶弱的目標。
3. **以數位學習提升彈性學習時間的自主學習成效**。教師反映部分學生在自主學習時間未能專注。建議引導學生於該時間運用數位學習工具或平臺進行自主學習。具體做法可以是**延伸課程中的學習任務**，於自主學習時間進行小組協作，利用項目管理工具來規劃和分配小組任務，提高小組合作的效率和成效；或是讓學生**選擇適合的國內外數位學習平臺發展個人化學習路徑**。例如，成功高中有許多學生對資訊相關課程感興趣，我們可以推薦學生在國際性的資訊教學平臺取得適合高中生的資訊技術證照，學生不但可豐富學習歷程，也可拓展國際視野。
4. **善用AI工具，提升學生外語口說能力**。良好的外語口說能力能為個人帶來更多的機會和可能性，而成功高中有許多學生對第二外語學習有高度興趣，我們應最大化地利用AI技術的優勢，為學生提供一個**高效、互動和個別化的外語學習環境**，從而有效提升其外語的口說能力。

【策略二】整合共治，建立互信共榮的成功團隊

(一)打造活力團隊方案

1. 教師教學、學生學習及學校特色發展，是校長治校的首要之務。除此，也需推動教育政策，配合局端任務。校長做決策時，對學校長遠發展有益的事必須堅持，評估量能逐步推動；對於量能耗損過多以致影響學校運作的任務，要有拒絕的勇氣並承擔壓力，保持團隊的活力。
2. 校長以身作則，**倡導使用正向語言，建立鼓勵與支持的工作環境**。與教師會、家長會密切合作，不定期辦理聯誼活動或餐會，提供輕鬆非正式的交流平臺，以期建立全校一家的情誼，提高同仁在學校服務的

幸福感。

(二)建構集體領導方案

1. **集體領導有助於產出有效的問題解決策略。**例如，學校正面臨校舍改建及學生安置等重大規劃的挑戰，集體領導可以讓決策過程更加謹慎和全面。集體領導的模式其要件是要有清晰的討論流程、決策機制以及在決策確認後對共同目標的承諾，這些都是我們共同努力的方向。
2. 我們要打造一個高效能、靈活適應、持續創新的學習型行政團隊。例如，舉辦校慶或畢業典禮時，可以每年共同發想貼近學生想法的創意作法，營造儀式感，讓親師生對學校活動充滿期待，進而愛護學校，以校為榮。

(三)啟動換位思考方案

校長以自身的經驗分享，鼓勵教師輪流投入行政工作。校長於成功高中擔任過專任教師、導師及行政工作，親身體認不同的職務經驗有助於理解校務經營需要面對的挑戰，更容易換位思考，也可以從更多元的視角對優化校務運作提出有效的建議。教師擔任行政工作也是專業發展的機會，可為教育界培育教育行政的人才。

【策略三】愛的流動，營造安心支持的成長空間

(一)社會情緒學習方案

1. 注重社會情緒學習（Social Emotional Learning，SEL）是當前全球備受關注的教育趨勢。社會情緒學習指的是培養學生自我覺察、自我管理、社會覺察、人際技巧、做負責任的決策等相關認知、態度與技能的教育過程。根據研究社會情緒智能有助於提升孩子課業表現、減少偏差行為、有助克服高壓，降低表現失常機率。我們期待成功高中的學生在升學壓力下，能夠穩定學習、有優秀的課業表現、有良好的品格涵養，而這些能力就在社會情緒智能的培養，相信在成功高中的夥伴也有同感。因此，我們應該幫助學生建立穩固的情緒基礎，以培養學生的「自律」及「當責」，從而提高其學業成就，促進其全面發展。
2. 為了讓老師面對新世代學生的挑戰能更加得心應手，我們可以辦理研習或小團體活動，邀請專家協助充實這方面的專業知能，或建立社群以分享經驗的方式共學。當我們掌握指導學生社會情緒學習的要領後，不但幫助學生成長，也會得到當老師的成就感。社會情緒學習從教室

中開始，擴大到校園，更要與家長合作，讓概念和策略延伸到學生的家庭生活中，落實「真正的教育是所有人一起學習」。

3. 若有學生在社會情緒學習方面遇到嚴重挑戰時，學校行政應採取積極措施提供協助，整合資源，建立一個包括家長、教師、學校行政人員和外部專家的團隊，共同合作，以全面支持學生的社會情緒發展。

(二)雙贏思維養成方案

1. 校長樂於傾聽學生的心聲，遇到問題時與學生進行知彼解己的對談，培養學生雙贏思維及尋求第三方案的好習慣，一起找到創新且能持久的解決方式，創造自我肯定的價值。
2. 校長不定期入班與學生互動，建立穩固的師生情誼。期待藉由互信溝通的基礎，讓學生在校內表達意見、提出問題，並得到適當和及時的解決，避免學生投訴後造成師生關係緊張與後續更複雜的處理流程。

(三)教師行政合作方案

學校成員人數眾多，且教師課務繁忙，校長提醒行政同仁進行走動式管理，即時溝通想法或釐清訊息。會議中不同的意見都要尊重並認真聽取。對於沒有被採納的意見，應給予合理的解釋和回饋，讓同仁了解決策的邏輯，並將少數人的意見書寫在會議記錄中，作為未來評估決策時的參考。

(四)親師關係建立方案

透過學校網站及家長會群組，讓家長獲得即時且正確的校務訊息。並廣邀家長來校參加或觀賞學生的學習活動，提升家長對學校教育的參與度和對校務運作的支持，建立親師之間的信任關係。

【策略四】匯聚資源，打造永續舒適的安全校園

(一)優質中繼教室方案

1. 確保大樓改建工程防護措施的安全性。如，施工區域的圍欄、標識和監控，以及適當的逃生路徑和緊急出口；制定緊急應變計劃，包括疏散演練和急救訓練。
2. 替代的教學場所必須提供安全適宜的學習環境，包括必要的教學設備和資源。教師根據改建期間可用的教學資源和條件，適當調整教學計劃和課程安排。
3. 改建期間可能對學生的學習和生活產生影響，學校應提供心理健康支

持，而行政及教師協力，共同幫助學生適應變化。並且於校網設立專區，隨時更新校舍改建進度資訊，利於親師生點閱周知。

(二)建築知能培力方案

1. 校長、行政人員、教師、家長與學生共同組成新建校舍核心小組，邀請專家學者入校擔任諮詢輔導委員，共同參與校園空間規劃。
2. 定期辦理相關專業成長研習，強化校內同仁對於學校建築的專業知能。研習內容可包括人文藝術環境、校園空間美學、生活休憩空間、綠建築和永續校園、新世代學習空間等議題。

(三)校園生命故事方案

於課程中融入生命教育，讓學生學習設計校園公共藝術、壁畫創作、休憩空間或學習角等內容，並將優秀作品陳列展示，增加學生對學校的認同感和對校舍改建的參與感。公共藝術或廊道設計，可以校史為主軸，藉此彰顯百年名校的特色。

(四)學習空間彈性方案

1. 規劃以學生為中心的新世代學習空間，採多模式、多中心的空間配置和彈性家具，配備混成學習(Blended Learning)設備，以符應多元學習的需求。
2. 規劃主動學習空間，提供彈性、多功能的室內外環境，配備能讓學生與教師、同儕積極互動或獨立學習的空間和設備。
3. 專科教室中規畫出讓學生探究、創造、發表、互動、分享、研發的學習區，方便各領域學科學習活動之進行。

【策略五】接軌世界，永續加深加廣的國際教育

(一)全球公民培育方案

將國際議題研究融入課程，設計「高學習、高服務」的課程，以培養能善盡全球公民責任的學生。例如，校訂必修的「國際理解」課程、社會科探究與實作、或是多元選修等校本課程中，鼓勵教師設計讓學生覺知與關懷國際議題的課程內容，從而提升其世界公民的責任感之外，同時培養學生探究及解決問題的知能，進而對全球議題的需要，做出立即性的回應，提出改造的公民行動方案並實踐。讓學生藉由此投注關懷與服務行為，與國際產生連結，成為未來的世界公民，體現其責任。

(二)國際交流深化方案

1. 尋找有共同教育理念的國外夥伴學校合作，開發雙方互惠且多元的活動，例如實體或線上的城市探索活動、舉辦聯合成果發表等。以永續的角度出發建立姊妹校，保持密切互動並定期互訪。
2. 發展議題討論式的交流課程，藉由實際互動情境促進學生跨文化理解、與國外學生一起解決共同的問題、分享知識、練習語言、建立人脈。
3. 進行以教學觀摩與課程研究為目標的教師國際交流活動，以期為學校帶來不同的教學思維，讓教學策略得以不斷更新。

(三)學校國際化方案

依據教育部學校國際化計畫的6個面向，包含「國際化目標」、「校園國際化」、「人力國際化」、「行政國際化」、「課程國際化」、「國際夥伴關係」等指標，逐年循序漸進發展。先於國際教育推動委員會訂定學校國際化之發展願景、目標、策略及行動方案等，再由校園國際化開始著手。例如，經營學校英文網站，提升國際能見度及學校品牌形象。並可鼓勵學生參與建置，讓學生應用英語能力在全球化的背景下有效溝通，接軌世界。

(四)國際移動力方案

鼓勵學生參加國際會議、模擬聯合國、國際學生交流計畫等，讓學生在安全的環境中練習國際移動和交流。另可辦理優秀校友典範學習活動，請旅居國外的各領域的傑出校友分享其在國外的學習和工作經歷，以及個人成長故事，建立學生接軌世界的準備度與自信心。

【策略六】拓展鍊結，行銷百年名校的品牌形象

(一)豐厚人脈資產方案

有系統的建立校友和家長的資料，以強大學校的社會關係資本。邀請優秀校友入校進行工作坊或講座，分享其專業知識與行業趨勢，為學生提供典範學習機會並開啟職涯探索之門。希望透過優秀校友的分享，傳承經驗並結合社會資源，提供職場面面觀，以及真實的學習楷模。

(二)永續異業共享方案

向企業界募款以資助學術競賽或支持學校的教育發展專案。邀請大學端專業教師到校開設常態多元選修或彈性課程，提供學生更多元的課程選擇，或辦理體驗營隊，讓學生進行職涯試探，及早規劃適性適才

的未來生涯。

(三)建立策略聯盟方案

1. 與性質類似之友校建立策略聯盟，共同創造與大學端或企業界合作的機會，並可合作辦理各種成果發表會、運動賽事、科學競賽等活動，鼓勵學生展現才能並與友校學生建立競合關係。
2. 教師或行政端可與友校共享教育資源，例如合作開設跨校線上課程，或就辦學經驗共同進行專家諮詢輔導，交流各自的成功經驗和面臨的挑戰，從而相互學習和借鏡。

(四)鏈結產官學研方案

1. 爭取與大學及研究機構建立合作關係，讓學生有機會向上典範學習、參與學術研究或交流活動、激發學生的興趣和潛能，為未來的學術發展奠定基礎。
2. 爭取校本課程與產官學研合作的機會，讓學生學習如何在真實的社會環境中找到要解決的問題，觀察產業界如何進行實際操作，在學術交流中提升素養，在創新社群中腦力激盪，在行動中尋找問題的解決方案，練習建立人脈網絡以實踐跨領域的合作，讓成功高中的教育不斷創新，追求卓越。

第三部份：針對學校教師、家長所提出發展需求、待解決問題之回應

1. 在整體計畫推動、承辦活動或執行政策時，如何權衡利弊與團隊執行量能，適當決策與規劃。

回應：請參見本規劃書【策略二】之行動方案(一)。

2. 建立行政人力傳承，提升教師接任行政工作意願，加強處室橫向聯繫精進效能，以協助行政端與教師端解決學生及家長問題。

回應：請參見本規劃書【策略二】之行動方案(三)及【策略三】之行動方案(三)與(四)。

3. 如何規劃、籌資、爭取老舊校舍改建等經費預算，妥善規劃中繼安置教室或多元教學模式。

回應：校舍改建主體經費除由市府核定補助外，並積極爭取校友會等社會資源挹注，為於工程期間不影響學校課程教學，將依學校原有安置

規劃向局端爭取補助專科教室，申請相關專案的經費優化。並請參考本規劃書【策略四】之行動方案(一)。

4. 如何專業經營及教育活化本校昆蟲科學博物館。

回應：可邀請專業團體協助運作，爭取資源進行標本維護，俾使教育活化做法多元。例如，可以與區域鏈結以及觀光局等單位合作，推廣館藏寶貴的資源，並請參考本規劃書【策略一】之行動方案(一)。

5. 因應教官離開校園，如何運用校內外資源協力營造安全校園環境。

回應：①校內方面：成立校園安全委員會負責監督校園安全措施，定期開會討論問題，並提出改進建議。落實巡查工作，強化校門管制，加強對校園進出口的管理，採取有效的門禁措施，以確保只有授權人員進入校園。教導學生遭遇緊急危難事件的應變與求助方式，教師隨時提高警覺並建立校園安全事件處置流程；學校安全維護應共同參與，建構校園安全網，才能保障學生安全。

②校外方面：和鄰近學校、機構及商家成為協力夥伴，建立聯絡窗口，並與警方簽訂維護安全協約，於緊急狀況立即介入協助，並協請轄區員警增加校園周邊巡邏次數。

6. 如何提升學生自律能力，強化品德意識及學業成就。

回應：「教育無他，唯愛與榜樣」。成功高中的孩子很優秀，但是部份孩子是帶著遺憾進入學校；而學校裡課業競爭激烈或因同儕壓力，以致有焦慮或不安。我們要思考如何照顧這些失落的情緒，讓孩子面對、接受、處理、放下。當孩子理解自己的情緒，產生自覺而後自然能自律，成就優秀的學業表現(參考本規劃書【策略三】之行動方案(一)及(二)之說明)。分數丈量不出孩子的能力，知識加上品格，才是我們共同努力的教育目標。「要養育一個小孩，需舉全村之力。」(It takes a village to raise a child.) 教育孩子需要整個團隊的參與和支持。我們彼此鼓勵扶持，一起激發孩子們的潛質，進而培育出「每個孩子都成功」的幸福大樹。