



臺北市立松山高級工農職業學校校長遴選 經營計畫書

何杉友

過往辦學績效

學校整體榮譽

- 一、校務評鑑一等、通過「臺北教育111標竿學校」認證、教育部「優質高中」的認證
- 二、臺北市優質學校評選獲獎：學生學習、資源統整、校園營造
- 三、臺北市中等學校閱讀卓越獎3年、高中職社區化特優3年
- 四、臺北市教育專業創作與行動研究4連霸
- 五、臺北市「高中職社區化」實施成果榮獲「特優」
- 六、臺北市身心障礙學生個案輔導評量，榮獲「特優」
- 七、臺北市校園無障礙環境網頁評比，榮獲「特優」
- 八、計畫申請通過項目有高中職優質化補助、均質化補助、領先計畫補助、課程先鋒學校計畫、先鋒學校課程精進計畫、先鋒學校之臺北100·打造學生競爭力等

壹、奉行教育政策、努力完成使命

教育乃百年大計，教育活動的規劃與進行不外乎協助教師專業的精進，學生學習的發展與教育環境的改善，個人從事教職工作多年，不管擔任專任老師、導師、組長、主任，都本著「做什麼，像什麼」的理念，期望提供一個良好的學習環境給學生，一個安定的環境給老師，共同創造一個有愛的學習園地。這些年來配合教育局承辦或辦理的重大活動如下：

- 一、承辦108學年度基北區高級中等學校免試入學分發
- 二、承辦臺北市高中職特殊教育輔導團
- 三、承辦臺北市公私立高職校長會議；公私立高職主任會議
- 四、規劃辦理臺北市高職學生實習及文化見學團(德國、日本等)
- 五、規劃辦理臺北市因應108年新課綱實習場域環境改善計畫、課程審查計畫、高職工作圈等
- 六、規劃辦理臺北市技職教育績優表揚大會；全國商業類科、家事類科技藝競賽
- 七、規劃辦理全國技藝競賽培訓經費補助、全國技能競賽國手培訓費補助、國際技能競賽國手培訓計畫



- 八、規劃辦理技職教育深度研習、教師赴公民營機構研習、產學合作
- 九、承辦臺北一區國中學生基本學力測驗、國中會考
- 十、承辦全國商科技藝競賽、基北區「技優入學」、基北區「高中高職聯合申請入學」、基北區「高中高職聯合登記分發入學」
- 十一、承辦臺北市「推動高中高職社區化實施成果」發表事宜
- 十二、承辦臺北市高中高職博覽會、國中畢業生多元進路宣導
- 十三、承辦工業類、商業類在校生丙級專案檢定，分別擔任報名組長、試務組長、閱卷組長、製卷組長、計算機組長、總務組長等
- 十四、承辦臺北市特殊優良教師評選及表揚系列活動
- 十五、承辦臺北市樂儀旗隊觀摩表演活動、臺北市中小學網路競賽活動
- 十六、承辦臺北市語文競賽教師組活動、臺北市高職評鑑觀摩研討會
- 十七、承辦全國運動會團本部組
- 十八、擔任臺北市「推動高中職社區化核心學校」
- 十九、擔任臺北市高中職社區化建構適性學習社區 核心學校

貳、致力本位課程、教師專業發展

課程是學生學習的主體，課程的設計影響國家人才的培育方向與學生的學習成果。欣逢95年高職新課程暫綱的實施、108年新課綱的實施，個人參與臺北市「因應技職體系高職課程核心工作」小組，教育部商管群、外語群科中心諮詢委員，以盡個人棉薄之力。另外也擔任「因應高職新課程實施教師資格配合調整措施計畫」兼任研究員，規劃高職群科課程實施教師應修習之專業課程。辦理臺北市教育專業創作與行動研究成果發表，這些年來教師參與的熱度與精進，實為可喜。

- 一、臺北市因應技職體系高職課程核心工作小組委員
- 二、教育部商管群、外語群科中心諮詢委員
- 三、辦理臺北市教育專業創作與行動研究成果發表
- 四、臺北市高職英語推動工作小組/高職英語輔導團委員
- 五、臺北市提升高職學生國語文能力推動小組委員
- 六、承辦臺北市「高級職業學校學生暑期英語研習營」活動
- 七、承辦臺北市「高級職業學校學生英語演講比賽」
- 八、承辦臺北市公私立高職學校本位課程研討會

參、聚焦學生學習、再創升學佳績

由於社會環境的變遷，高職教育的方針，也由原先的培育行業基礎人



才，轉變為升學與就業並重的目標。只要有努力，任何人都有機會成為行業的頂尖者。個人在夜間部擔任教學組長時，致力於學生學科的學習成就，高一安排電腦、會計檢定及複習，並開創夜間部英文單字、片語自我學習，定期於兩次期中考之間舉辦模擬考，透過校內教師協助命題，頒發獎學金等措施，該屆夜間部畢業生在畢業升學考試，囊括全校第 1、3、5 名，可喜可賀。證明學生是可以被激勵的。

因應高職群科課程的調整，不利設科相近學校的學生的繼續進修深造。鑑於此、為分散學生的學習進路，經過多次的分析與辦理校內的說明會，獲得全校的認同，陸續成立「應用外語科」、「體育班」。並積極辦理各項升學輔導，辦理模擬考，請家長會協助頒發獎學金、技能檢定通過獎金等。經過數年，學生整體表現如下：

一、曾摘下全國外語群日語類榜首、衛生與護理類榜首、商管群榜首

二、高達 90% 畢業生達到國立大學入學標準

三、年年提升國立大學的比率，由 92 年度的 18%，提升至 96 年度的 36%，107 年度更提升至 52%

四、第 1 屆應用外語科的學生，更高達 80% 的學生入學國立科大

肆、形塑優質校園、營造和諧環境

校園是教師教學與學生學習環境，攸關學習的成效，個人不論在教務處、圖書館、總務處，均致力於環境的建置與改善。推動校園行政電腦化(本校自行開發的校務行政系統)與無線網路的建置，改善圖書館閱讀環境並強力推動閱讀；建置校園照明自動化，節省學校用電；施作各樓層雨遮，解決教室走廊長期濕滑的情形等。學校軟硬體建置成果如下：

一、建置社會科、自然科專科教室、麥金塔電腦教室、設計教室

二、建置應外科語言教室、整合視聽教室視聽媒體、e 化教室

三、修建操場跑道、籃球場、排球場、穿堂、停車場地坪、會議室、廁所 18 間，行政大樓等 5 棟大樓屋頂防水隔熱工程

四、汰換球場燈具、教室、走廊燈具，節省用電並設計全校照明自動化

五、修建忠仁樓、仁愛樓、信義樓雨遮，改善下雨走廊溼滑問題

六、總務 4 年來共節省電力 13 萬 8 千多度、節水約 6 萬 4 千多度，節省電話費 15 萬 7 千餘元。執行工程合計 1 億 5 千多萬元。

伍、致力國際交流、放眼全球視野

新時代的高中生、擁有尖端的科技，也要有國際視野，在 91 年擔任教



務處主任內即推動國際交換學生的交流，打開外國學生入班整年一起學習的開端，造成校園一時的轟動。也積極鼓勵學生到日本、美國、澳洲等地當交換學生，安排學生參加日本教育旅行的活動等。目前更積極推動國際文憑課程，大學預科課程，期望高職學生仍有機會接觸更多的國際教育機會、學習與國際接軌。

一、與日本國京都昂星高校簽訂 MOU

二、與韓國釜山加圖立大學簽訂 MOU

三、辦理加拿大多倫多遊學、澳洲布里斯本及雪梨遊學、美國西雅圖中央大學遊學

四、辦理澳洲昆士蘭大學、昆士蘭科技大學、格里菲斯大學參訪

五、辦理日本教育旅行、兩岸四地北京航天營

六、辦理新加坡大學入學說明會、引進扶輪社高中生交換學生

陸、推動百本閱讀、深化學習廣度

閱讀是一種習慣，唯有不斷的閱讀才有利於各方能力的提升。個人在圖書館主任內，積極規劃閱讀活動，激勵學生閱讀。首創士商百本閱讀認證，辦理歡樂聖誕節、喜「閱」領糖「趣」活動、辦理元宵節猜燈謎活動、辦理歡樂閱讀與校長有約活動等，推動成果豐碩，曾獲得臺北市中等學校閱讀卓「閱」獎 3 年。另外，在圖書館規劃有教師電腦命題區，學生上網資料檢索區，喜「閱」空間區等，期望經由圖書館的環境改造，提供學生更優質的讀書環境。

柒、積極努力、提升自我

一、擔任校內各項委員會委員

擔任過「課程發展委員會」委員、「輔導工作委員會」委員、「學生訓輔工作執行小組」委員、「性別平等委員會」委員、「交通安全工作委員會」委員、「學生申訴評議委員會」委員、「圖書館委員會」執行祕書、「學習歷程檔案建置」執行祕書

二、個人專業及特殊表現

(一)獲頒教育部全國技藝教育績優人員(106)

(二)獲頒臺北市特殊優良教師—學校行政類(97)

(三)獲頒臺北市「推動高中職社區化」績優人員(96)

(四)國際技能競賽中華民國技能競賽裁判(95)

(五)臺北市高級中等學校教育領導人才培力班結業(106)



- (六)國立臺灣大學電機工程研究所數位訊號處理系統研究班結業(85)
- (七)勞委會職訓局技能檢定「電腦軟體應用」、「電腦軟體設計」職類
監評委員、術科測試場地、設備評鑑委員20餘年
- (八)行政院公共工程委員會「採購專業人員基礎訓練」及格(100)
- (九)通過1992、2007年卡內基人際關係與團體溝通課程
- (十)擔任教育部推動高中高職社區化諮詢輔導委員
- (十一)通過職訓局技能檢定「室內配線」、「警報消防系統」、「電腦軟體應用」乙級檢定考試及格
- (十二)指導學生參加第7屆「臺北市中小學專題式網頁競賽」成績優異，榮獲第2名
- (十三)擔任各大學實習教師之輔導老師—臺北市立大學、國立臺灣師範大學、國立體育學院、國立臺灣科技大學、國立臺灣藝術大學、銘傳大學、世新大學、東吳大學、淡江大學、實踐大學等
- (十四)協助士林高商清寒急難救助金的成立與捐贈募款、蘆洲國中的仁愛基金認助、桃源國中的仁愛基金認助、**臺北市政府教育局清寒學生基金會的獎勵金認助等**
- (十五)總計敘獎有記功14次，嘉獎175次

三、著作

(一)、發表之文章：

1. Dar-chin Rau, Shang-Jin Weng, Shan-Yu Ho, “A Study on the Technological – Vocational Curriculum Development in Vocational Industrial High School ~ Electronic Curriculum”, '96 IVETA conference, Taiwan Taipei.
2. 戴建耘、何杉友、何敏煌，虛擬實境世界建構軟體實作研究，資訊與教育雜誌，1995年，12月

(二)、著作：

1. 多媒體電子書型式教學軟體之設計技術分析與研究，國立臺灣師範大學碩士論文，民 85.6
2. 國中特殊技藝教育實用電腦上、下冊，教育部技術與職業教育司，民 85.8
3. **臺北市資訊素養與倫理(第 3 版)**，臺北市政府教育局，民 103.1
4. **臺北市資訊教育白皮書(第 3 期)**，臺北市政府，民 99



辦學理念及學校未來經營規劃

壹、教育理念

教育理念是校長辦學的核心價值，也是校長的任務與使命，個人從事教育工作 20 餘年來，體認教育乃是價值不斷創造的歷程，其主要理想在培養一個有尊嚴、有自信，而能自我實現的社會人。**黑格爾說：實踐是最好的驗證。十餘年的行政經歷，一直秉持著「專業化」、「適性化」、「做什麼像什麼」的理念來經營，相信只要夠認真，沒有做不好的。未來若能有幸能經營校務，將秉持以下的教育理念，認真負責，用心投入的態度來辦好學校。**

- 一、教育是以生命來感動生命、以生命來啟發生命的歷程。
- 二、教育是能讓學生學習有成、教師教學有感，教學相長的志業。
- 三、教育是價值創造的歷程，尊重學生的唯一性、相信學生是可塑的、發展是無限的，成就學生做最好的自己。

貳、校務經營理念

一、掌握機先，引導校務經營

重視規劃學校未來、教師專業發展、學生獨特卓越、行政創新效率。

二、學生主體，聚焦學習需求

以學生為中心，教師社群為機轉，資訊科技為輔具，培育學生具全球視野的未來領導人才。

三、教師優先，尊重專業發展

學生因好老師而優秀、學校因好老師而優質。尊重教師專業，營造支持教師專業發展的環境，並以身作則與教師共同精進成長，迎向未來、擁抱環境變化。

四、強化行政，增進團隊效能

行政的一切作為，都是為提升教學，最終目標都在於促進學生的學習。因此、型塑學習型組織，賦權增能，滿足師生教與學需求。

五、整合資源，促進校務發展

家長是學校教育的夥伴，也是校務發展的共同推手。整合家長力量及相關社會資源，豐富學生學習，促進校務發展。



未來松山工農校務經營規劃

壹、計畫緣起

一、前言

諾貝爾和平獎得主曼德拉說：「教育是世界上最強大的武器」。美國歐巴馬前總統要重建公立教育希望，確保學生有成就、有創造力，並能成功領先世界；英國也視教育為振興國家的利器，更是幫助人民因應新世紀挑戰的不二法門；「21世紀關鍵能力聯盟」提出新世紀工作者必備的三大類關鍵能力有「學習與創新」的能力、「數位素養」的能力、「生活與工作」的能力。

松山工農在歷任校長的深耕努力下，持續卓越發展，各類教育評比與競賽年年得獎，深獲各界肯定嘉許，優良校譽歷久彌堅。然而在十二年國教實施，入學考試與招生的變革中，如何持續穩定的發展，兼容並蓄、博納雅議，需結合有效能的行政團隊、高專業的教師社群、願支持的家長團體，持續深化精緻學校人文與技職教育並重的特色，使學生成為具備有領導視野的世界公民。

藉由 SWOTS 分析，掌握學校內部優勢與劣勢，盱衡外部環境機會與威脅，擬訂校務發展計畫。呼應新世紀教育發展需求，以「卓越工農永續校園；國際視野未來領袖」為願景。期望願景在師生薪傳的使命感驅動下完成，共同肩負起名校歷史傳承的重責大任。

二、未來環境的預測

- (一)108 學年度起全面實施 12 年國教，各種入學及升學制度改變的衝擊影響，學校更須積極應對，辦理適性分組教學、多元學習等，以取得先機。
- (二)因應教師年齡層年輕化，教師攜手計畫仍須持續進行，透過教師專業社群以延續優質團隊。
- (三)因應數位時代對教育的影響，翻轉教學的發展，行動載具、各項設備(設施)等均須更新與提升，與時俱進。
- (四)未來世界更趨向國際村，發展國際教育以培養更宏觀視野的未來之子具備全球移動力。



貳、SWOTS 分析

綜合學校發展歷史及現況，配合外在的環境因素考量，個人提出以下學校的SWOTS分析如下：

一、校務經營計畫 SWOTS分析表(摘自松山工農領先計畫及優質學校計畫書)

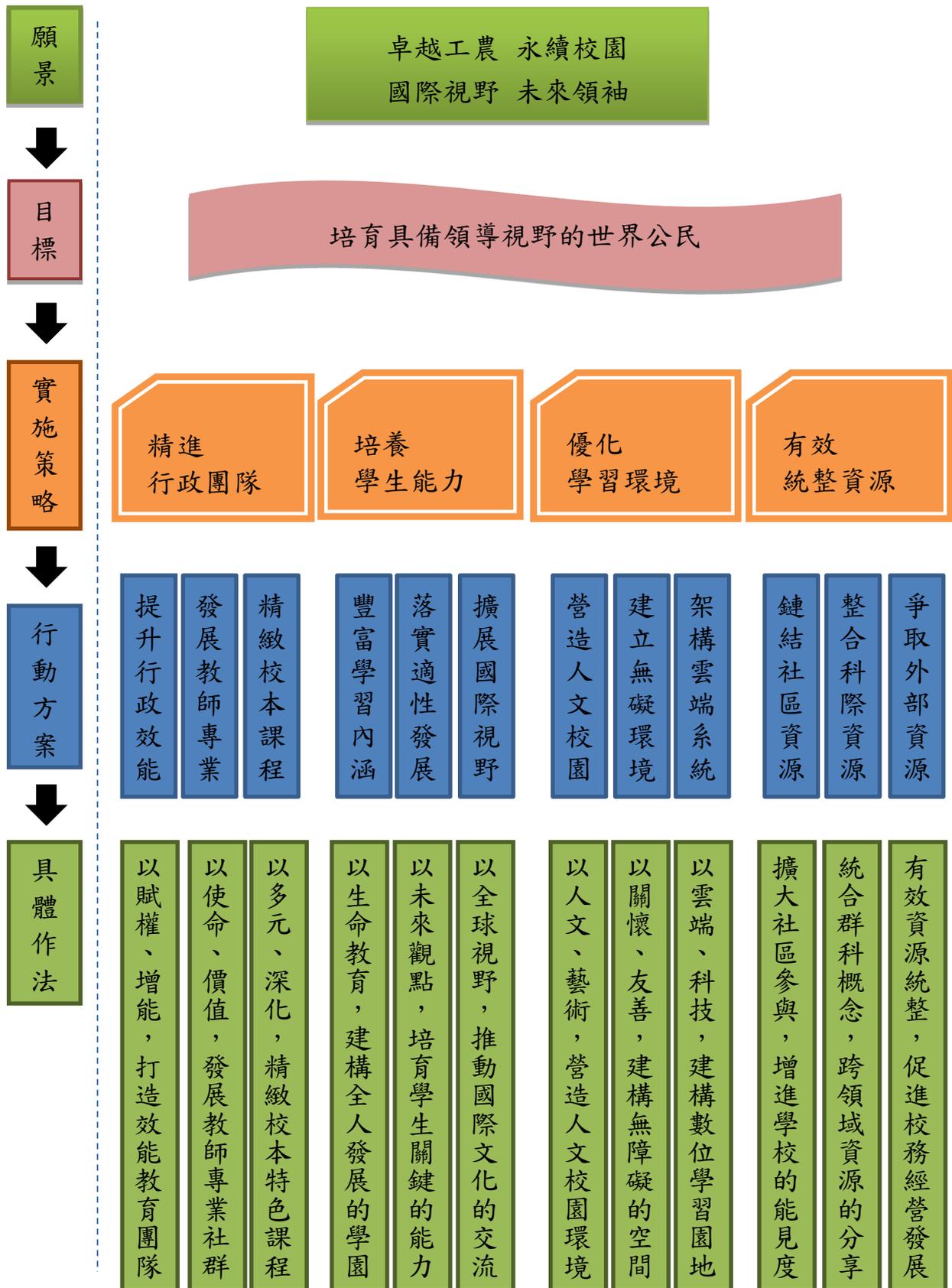
| 內部環境 對應策略 外部環境 | | 優勢(S) | 弱勢(W) |
|--|---|--|--|
| | | 1.行政團隊具專業熱忱，教師團隊敬業，學生素質高、學習積極。 2.新建教學大樓，e化設備及教學資源充足。 3.生態農場面積廣大，機轉教學與經營模式。 | 1.教師面對家長、學生多元需求，並承受教育政策變革，教學及班級經營工作壓力日益沉重。 2.校本部校園狹小且位於都會區，擴充性不足。 |
| 機會(O) | 運用優勢掌握機會 | 善用機會克服弱勢 | |
| 1.家長、校友資源豐富，高度熱心協助校務發展。 2.國內結盟大學、企業等，交流合作機會多、資源挹注豐富。 3.十二年國教政策實施，鼓勵各高職積極發展學校特色，因應學生適性發展需求。 | 1.結合優秀行政、教師團隊，強化校本特色課程，提升學生學習效能。 2.積極與大學、企業與社區等文教單位交流合作，以豐沛學校資源。 3.結合教師專業與使命感，把握特色發展、適性揚才，深化學校特色。 4.發揮高素質師生優勢，結合資訊科技創新教學，拓展國際交流。 | 1.導入家長會、校友會、企業等外部資源，挹注經費、物力、人力，設備汰舊換新。 2.穩定經營步調，更新資訊設備，建置雲端數位學習環境，方便教師教學、班級經營及學生學習。 3.妥善規畫校區，活化空間，以增加學習空間。 | |
| 威脅(T) | 強化優勢降低威脅 | 最小化弱勢面對威脅 | |
| 1.十二年國教變革影響，招生方式改變，學生異質性增大。 2.少子化衝擊日益嚴重，生員日益短缺問題。 3.政府財務吃緊，教育經費短絀。 | 1.強化教育團隊專業熱忱，持續精進專業發展，結合數位學習，因應學生差異大。 2.加強學校特色行銷，增進媒體曝光度。 3.積極與大學合作，分享大學資源，降低設備購置負擔；加強與企業合作、募款等，以彌補政府經費不足問題。 | 1.以團隊合作模式，持續分享課程研發與教學精進，共同備課以降低壓力。 2.積極與社區合作，加強社區國中學生招生宣導，以延攬優秀學生入學。 3.尋覓第2校區，擴展學生學習場域。 | |

二、學校願景：卓越工農 永續校園；國際視野 未來領袖

以精進行政團隊、培養學生能力、優化學習環境、統整各項資源、深化特色課程，讓工農永續精進，以培育工農學子成為具國際視野的未來領袖。



三、計畫架構圖





肆、校務經營的實施策略與行動方案

個人校務經營的策略可用 CARE(在乎；關懷)來表示，分別為 Capacity(能力)、Administration(行政)、Resource(資源)、Environment(環境)等四個向度，其意涵有二：我在乎學校每一件事；關懷學校每一個人。

一、實施策略

- (一) 精進行政團隊、(二) 培養學生能力、(三) 優化學習環境、
- (四) 有效統整資源

二、行動方案

- (一) 提升行政效能、(二) 發展教師專業、(三) 精緻校本課程、
- (四) 豐富學習內涵、(五) 落實適性發展、(六) 擴展國際視野、
- (七) 營造人文校園、(八) 建立無礙環境、(九) 架構雲端系統、
- (十) 鏈結社區資源 (十一) 整合科際資源 (十二) 爭取外部資源

三、具體做法

(一) 以賦權、增能，打造效能教育團隊：

以「賦權、增能」理念，促進同仁自我的效能提升。同時以身作則，積極倡導鼓勵同仁抱持承擔的信念，把自己的責任往外擴張一些，多承擔一些，建構一個使命必達的行政團隊，積極合作的團隊。其具體作法有增進同仁工作價值感、提升服務品質；激勵團隊正向氛圍、發揮個人優點；加強同仁典範學習、增進專業知能；強化團隊知識管理、促進創新經驗；落實 PDCA 理論、持續精進組織。

(二) 以使命、價值，發展教師專業社群

「教育乃百年之志業」，優秀教師是學校經營的支柱，也是學生生命中的「貴人」，如此的教育使命是價值與意義的實踐。然而面對學習革命的來臨，教師專業發展須與時俱進，才能跟上時代變化。其具體作法有實現組織承諾、打造歸屬感受；力促分享合作、營造信任氛圍；持續精進學習、持續發展教師專業社群、引進科大及企業資源、業師協同教學。

(三) 以多元、深化，精緻校本特色課程

建立豐富而多元的學校本位課程，是學校特色經營的一大關鍵因素。**課程整合多元智能**，讓學生探索科技與人文領域，並涵蓋潛在課程、認證學習及學習檔案等，在未來逐年修正發展過程中，**課程分組教學朝向適性化、精緻化；彈性學習時間朝向多元化、客製化，以建構成就學生學習表現之舞台。**

(四) 以生命教育，建構全人發展的學園

要以「生命」的完整性，來思考、建構全人發展學園，讓學生擁有生存能力、涵養出生活態度、適性的生涯發展、創發出生命價值，兼備知識與能力、兼具理性與感性、兼得修己與善群、兼顧本土與國際、兼融夢想與現實，而能自我實現。

(五) 以未來觀點，培育學生關鍵的能力

新世紀教育的使命，在培養學生素養導向的關鍵能力。關鍵能力是可轉化的、多功能的能力，是由知識、技能、態度所組成。其具體作為有落實校本課程，兼備知識與技能；注重潛在課程，**促進多元學習；發展學習型的學生社團、成就學生適性發展。**

(六) 以全球視野，推動國際文化的交流與學習

因應國際化需求，將學生所需的視野與移動能力，融入在學校課程與活動之中。包含國際文化學習、世界公民視野、國際交流合作、**國際文憑課程**等。以全球網絡來增進師生國際交流、文化體驗。其具體的作為有強化外語學習環境、促進外語學習；**發展國際文憑教育、提昇國際視野；擴展策略結盟、締結姐妹學校，增進國際交流。**

(七) 以人文、藝術，營造人文校園環境

校園環境是學生學習活動的場所，也是學習活動的延伸。環境具有啟示與示範的作用，能強化正向氛圍與潛在性格，達到潛移默化的效果。其具體的作為有邀請師生共同參與，





營造特色教育情境；持續改善校園相關情境，更新場館設施；落實節能減碳、環保教育政策；運用景觀藝術、營造優雅情境；活化特色建築、增添校園亮點。

(八) 以關懷、友善，建構無障礙的空間

落實全校性友善環境，積極推動全校軟、硬體無障礙空間改善，營造全方位的融合教育，並為所有的特殊需求學生量身訂作個別化的學習環境，讓「工農有愛、全校無礙」。

(九) 以雲端、科技，建構數位學習園地

因應數位時代「無所不在的學習」之需，教師不再只是知識提供者，更是學習促進者和輔導者。要善用資訊科技，讓學生擔負起大部份學習責任，成為學習啟動者與問題解決者。其具體作為有充實軟硬資源，建構雲端系統；**整合數位資源、架構學習環境；積極推廣，增進學生學習成效，提升科大升學率。**

(十) 擴大社區參與，增進學校的能見度

少子化是目前台灣人口變化的趨勢，身為教育者如何將越來越少的人力，教育出更多能承擔未來的學子，有賴大家共同努力。其具體的作為有運用各種機會至國中宣導；規劃職涯試探活動，協助社區內國中學生適性選讀職業學校，以發展其潛能；**運用媒體宣傳學校特色(如臉書社群、媒體)，加強行銷，增加學校能見度。**

(十一) 統合群科概念，跨領域資源的分享

學校的資源當由全體師生所共享，職業各群科均有其個別的特色，跨領域間資源的共享才能創造出更多的價值。其具體作為**發展跨群科專題製作課程**；師資及設備共享，建立生物科技、機電整合、汽車電子、綠能科技等多面向群科專題製作。

(十二) 有效資源統整，促進校務經營發展

連結熱心家長會組織、校友會組織、政府機構、國內外學術單位、民間企業、民間組織等，強化產學合作，整合各項人力、物力、財力資源，緊密結合，全方位促進校務發展。



伍、待解決問題之回應

一、因應少子化浪潮及 108 新課綱多元選修課程實施，盼新任校長帶領本校掌握契機，持續因應下列相關議題，形成全校共識：

- (一) 類科班級數調整：在時代潮流趨勢需求及不影響行政人力調配的規模下，進行類科班級數調整；並規劃與推動校內相關學制、科別之調整、轉型及或退場機制。
- (二) 師資人力調配：因應類科班級數、學制調整，調查全校各學科教師人力，在不影響現有教職員的工作權益及學生受教權下，擬定並推動短、中、長期師資人力調配計畫。
- (三) 校本部空間規劃：因應 108 課綱多元選修及實習課程增加，進行普通教室及各科實習工場空間調整計畫，以解決實習工場空間不足問題；針對各處室、職科、導師室及專任教師辦公室之空間進行整體規劃；並解決學生社團活動空間不足問題，營造優質校園環境。
- (四) 實習農場經營規劃：本校園藝科實習農場因為其面積與地理位置，需要耗費許多人力與經費在經營管理層面，如何引進外界人力、物力與社會資源，並與教師凝聚共識，推動具永續性且前瞻性的實習農場經營計畫，延續松山工農特色，兼顧新課綱跨群跨域精神。

答覆：因應少子化浪潮及 108 新課綱多元選修課程實施等問題，**杉友認為學校的規劃需與時俱進，調整一些不利學生未來發展的學制，才能降低行政業務量，騰出空間與人力，讓學校呈現另一番風貌。**

在過去，**杉友也曾因應群科的調整歸屬，鉅細靡遺地規劃讓士商轉型**，在精算過師資、設備、學生未來發展等客觀因素，在不影響師生權益下，取得老師們的共識，成立了應用外語科、體育班。因此，**改變了士商的體質，第 1 屆應用外語科及體育班的畢業生，升學國立大學達到 80% 以上，並帶動其他科別的升學率大幅提升。**據此、杉友有經驗也有能力去解決問題，最



重要的是還獲得全校老師的肯定與支持並讓學生考上更好的大學。

因此，杉友在到任後會因應趨勢需求，立刻啟動學校發展小組，進行類科、師資、設備、場域及學生生涯發展的評估與規劃。杉友有信心會在取得全校師生、家長高度的共識下，不影響行政人力、教師權益下進行調整。解決實習工場、各處室、職科、導師室及專任教師辦公室、學生社團活動等空間，實習農場的人力等的問題，相信未來我們工農一定能展現出另一番榮景與風貌，我們的學生會有更好的發展。

二、因應教育政策變化，持續妥善規劃與調配各項學校人力：

(一) 擬定與推動全校學生管理與校園安全維護之人力需求計畫。

(二) 持續穩定與培養兼任行政工作教師之人力。

答覆：教育政策是為因應當前環境所擬定的方案，學校對於環境的改變要能有快速的應變能力以因應社會所需。師生安全與校園安全維護，相信工農一定有一套的辦法或機制，但如何落實或是否真正落實，可能才是問題所在。

杉友是一位規劃細密與完善的執行者，學生所需、老師所提，一定會認真的思考如何改善並解決問題。另外、大環境雖不利學校行政的運作，但杉友相信有肩膀的校長一定會讓老師願意付出兼任行政，也會尋求家長志工、校友、退休教師等人力的幫忙。相信未來杉友一定會給行政最大的支持，最大的關心與引導，讓行政安心做事有效率、讓老師安心教學有成就。

三、引進各界資源，建立專為補助學生參加各項競賽經費之平臺或管道，強化松山工農學習場域的軟、硬實力。

答覆：引進各界資源，建立專為補助學生參加各項競賽經費之平臺或管道。杉友規劃有以下的作為：

(一) 申請教育局相關之經費

幾年前杉友有幸借調到教育局服務，幾位校長跟杉友提及技藝競賽選手培訓經費需求問題，杉友深知學校培訓過程的需



求，再跟教育局長官報告後，獲得長官們的支持，於是當年杉友為我們高職學校爭取到的經費如下：

1. 全國技藝競賽獲金手獎每名補助訓練費 5 萬元。共爭取 170 萬元給 7 所高職學校，也為工農爭取到 20 萬元的補助。
2. 全國技能競賽獲獎每名補助訓練費 30 萬元。共提撥補助 180 萬元給 7 所高職學校，也為工農爭取到 60 萬元的補助。
3. 教師出國指導學生參加國際技能競賽(阿布達比)的出國補助費用，共爭取補助 104 萬元。將來杉友會爭取工農為國際技能競賽代表團的承辦學校，讓工農有更多的老師有機會隨團出國指導學生與觀摩。
4. 因應 108 學年度新課綱的實施，為充實各校教學設備與設施，杉友擔任課督時也跟長官報告後，獲得長官的支持，經過各校的需求彙整，編列了 3 億 5 千萬元。
5. 國際技能競賽代表團預算也是杉友在教育局爭取編列在學校。今年工農校友林諭敬、張容爾分別獲得國際技能競賽電氣裝配(室內配線)、工業控制(工業配線)代表，指導老師電機科張鈺楨主任及鄭才新老師、王淳葦老師、劉建忠老師等，功不可沒，2 位選手預計今年 8 月前往俄羅斯喀山參加國際技能競賽，而杉友一定會促成指導教師隨隊前往指導，以爭取最大榮耀。

(二) 成立技能(藝)競賽基金專戶

長遠之計，杉友將來會成立一個基金專戶，用特支費帶頭支持，並邀集杉友在業界的同學、台科大校友會龐大的資源、各界朋友及工農的傑出校友等，建立專為補助學校參加技能競賽經費，以強化工農學習場域的軟硬體實力。

四、面對新世代的學生，推動學生手機、服儀、遲缺曠課等之合宜管理模式，並律定與安排學生早自習時段之自主學習方式，以助校園學習氛圍建立。

答覆：松山工農校風純樸，學生在優秀教師的指導下，在學業、技藝



教育等均有一定的成就。然面對新時代的學生，規範、宣導、執行與獎勵，是行政者經營學校的法則。因此，**杉友會秉持面對問題，解決問題的態度，在經過民主的討論過程下，重新檢視學校相關的法規並適時加以調整，以管理學生在學校使用手機、服儀規定及出勤。讓學生動靜有序，學習更有進步。**

五、期盼新校長在承接各項工作任務之際，能兼顧學校發展、學生學習及教師教學的需求，平衡校內既定責任與承接校外交付任務的安排，共創雙贏局面。

答覆：教育活動的進行有賴全體教育工作者共同努力方能達成。將來**杉友一定會以學校發展、學生學習、教師需求為最優先考量，老師、學生需要的，杉友必全力去做。承辦活動也會轉化為對學校設備經費、人力需求有幫助的方向進行，盡量降低學校行政業務的衝擊，將精力集中在學生升學與技藝教育上。**

陸、結語

學校的教職員工和學生是學校的主體，校長是共同願景推動的「舵手」，校務經營與發展除了校長的熱誠、智慧與執著外，更有賴團隊的配合與支持。做為新世紀時代的校長需把握教育理念，激發同仁服務的熱誠、凝聚同仁參與的共識，共同為學校願景努力與奉獻；同時也要能整合學校與社區資源，充份運用，提昇學校教學品質與環境，才能使學校更具發展力與競爭力。



松山工農校風純樸，具有優良的傳統與學風，是一所有活力又具競爭力的學校，在歷任校長的經營下已奠定良好的基礎，培育無數優秀人才。尤其這些年來，校舍的更新及方案活動的規劃，使學生的作息，動靜皆宜，井然有序。杉友若有幸能參與松山工農校務之推展，定會傳承前輩校長，全心投入與奉獻，與松山工農全同體教職員工共創願景，開創松山工農充滿希望的未來。

「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。