

前言

前年(106)在景美女中兩位前、後任校長的鼓勵下，報名了教育領導人才培力班的課程，回想一開始沒那麼積極想參與的原因，是覺得好像未來遴選校長，就會離開景美。由於自己求學的歷程特殊，28歲才大學畢業，不是聰明底子的我，在無數次的教師甄試落榜後，就想著哪一所學校願意錄取我為正式教師，我就為她賣命！這一點到目前為止，還是一樣死腦筋，所以我懷疑自己真有機會到了別的學校，即使擔任校長，還會一樣花那麼多的時間精力在學校事務上嗎？不過，半年多的課程累積下來，真的很充實，舉例來說，在很多教師對行政工作避之唯恐不及的當下，自己從初任正式教師第一天連續擔任行政工作，現時已將逾12年，若以現在的心情而言，我很知足，因為這些工作豐富了我的生命，讓我對於「教育」的認識能從更高、更寬的角度看待。而這半年的課程對我的意義與價值也在此，課間的學習除了筆記外，更多了很多觸類旁通的創意想法，躊躇滿志的想回學校落實，不過的確很多想法，只能在校長這個位置才能推動。

曾局長在開訓時，有分享到一段話：「創新是產業的出口，教育也是，但必須是要回歸到教育的本質；創新在教育上有一定的難度，所以要實驗！」這點真的是心有戚戚焉，因為自己的求學歷程並非線性發展，在校內教育事務上比較敢嘗試，但這常陷入「創新」與「冒進」兩極看法，不過隨著經驗或者像這次課程的學習，理解到主觀上必須有更周延的計畫，才是負責的創新；客觀上的外部意見，也不應該視為阻力，而是安全閥，視為良善，讓自己沉澱，穩紮穩打。由於個人的生命歷程與學習經驗，深刻了解到有些人從小就值得期待，但真的有些人需要被等待，校園中不乏充滿熱情的教師，看見了學生的多元能力，我希望能給這些老師們最大的支持，「適性揚才」對我來說不是口號，而是信仰！

分享兩百多年前，美國前總統亞當斯曾經說過的一段話：「我們上一代之所以要從事軍事與政治的原因，是為了讓我們這一代從事科學與哲學；而我們這一代從事科學與哲學的原因，是為了讓下一代學習音樂與藝術。」這也是我自己的教育理念，多元絕對不代表不在乎升學，而是相信每個人都有不同的成功方式。

壹、過去服務績效

服務學校：臺北市立景美女子高級中學(96~108年)

一、教育政策與法令推動

(一)深耕品德教育

1. 撰寫教育部優質化輔助方案品格教育子計畫、領先計畫子計畫—品格與服務學程，並獲通過。
2. 學務主任任內，學校榮獲教育部品德績優學校表揚。撰寫領先計畫子計畫—品格與服務學程，並獲通過。

(二)國際教育推展工作

1. 積極鼓勵學生參加臺北市與美國、加拿大交換學生計畫，自臺北市府教育局開辦此活動以來，本校歷年錄取人數均為最高。
2. 率風氣之先，推動高中生國際志工體驗活動，獲得矚目與好評，進而承辦臺北市102年高中生國際志工體驗活動，為臺北市各高中辦理三梯次海外服務學習活動與成果發表會；104年再創藍海，從課程出發，發展非洲國濟志工體驗迄今，已成為台灣高中生國際志工之典範團體。
3. 接連推動與日本大阪府立岸和田高校、韓國慶熙大學附設女子高中、德國斐德烈希·恩格斯文理高中以及越南河內國家大家附設外語高中締結為姐妹校，積極開拓與海外學校合作關係。

(三)創新服務學習

1. 為擴大服務學習參與人數，建立課程模型，便於說明以開拓合作小學，俾利提供我校學生參與服務學習機會，每年240至270位學生於寒假參加學校舉辦之服務學習活動，成為學校年度的大事件。
2. 結合服務學習與國際教育，邀請姊妹校師生參與本校寒假服務學習活動，自103年起，帶隊師長計15人次，日籍與韓籍學生參加人數計131人次，將國際教育資源帶入偏鄉，創新國際教育交流的形式與內涵。

(四)撰寫計畫與推動學校認證

1. 主筆撰寫第二次教育111認證，並獲認證通過，為臺北市唯一通過兩次認證之高中。

2. 撰寫均質化計畫，透過計畫經費解決學校特色社團樂隊樂器老舊問題，深獲家長支持。
3. 圖書館主任兩年期間大力擴充資訊設備，為第一批行動學習專案學校，並建立臺北市高中第一間apple電腦教室。
4. 運用擴大內需方案，任內於民國98年即達成「班班有電腦、班班有單槍、班班有電話」，有效提升教學設備環境。
5. 協助撰寫國際安全學校認證申請並獲得通過，透過計畫實施與活動辦理，有效提升學生安全意識。

二、行政與教學領導

- (一) 主動提修正新建大樓計畫，並獲建築師支持，進而尋求教育局同意修正，一次性解決校園硬體建設規劃問題。
- (二) 系統性的規劃校園硬體改善，以新建大樓為核心，逐年規劃校舍修繕工程，並積極爭取專案款項，同步提升既有校舍機能。總務主任三年期間，爭取工程修繕經費逾5,000萬元(不含新建工程)，確保校園環境與教學設備質量的維持與提升。
- (三) 推動國際學校獎認證，獲得最高級認證通過，持續開展國教教育課程化工作，並親自開設兩門有關國際教育的多元選修課，發展相關課程。
- (四) 教師的好夥伴—從學務工作積極與各科協同發展課程：
 1. 協同地理科教師至西螺農會參訪，開發農業實察體驗與服務學習課程
 2. 協同歷史科、地理科教師建構「大自然教室—文山地區人文地理實察課程」。
 3. 主動與音樂科教師合作，運用平板電腦，建立有特色的 i-band，並將成果融入教學。
 4. 協助家政老師辦理結合課程之「慈善餐會」，並將其撰寫於領先計畫之特色課程。
 5. 第二外語教師辦理成果發表，協助籌措相關資源。
- (五) 擔任本校申請臺北市領先計畫子計畫(一)撰寫人，為相關課程提供架構，並獲得通過。

(六)主動開辦「景美講堂」，解決高三已錄取大學學生學習空窗期，邀請專學者、領域達人等，就「創新」、「趨勢」、「國際視野」等議題進行分為高三學生提供下一階段的學習建議，提供不同層次的議題思考能力。

(七)開辦「全球競合講座」，發展多元選修課程與學習型態。

(八)自我專業成長—做什麼、學什麼、像什麼，務實的工作精神

1. 圖書館專業人員學分班結業，取得合格圖書館主任資格。
2. 採購人員基礎訓練班結業，確保了三年總務工作在標案完成率100%，合約執行零爭議。
3. 學校教育領導人才培力班結業，並獲得學習楷模獎。

(九)負責校內108課綱彈性學習與團體活動之規劃。

(十)任職12年期間，獎懲紀錄：記功9次，嘉獎58次。

三、投入教育的熱忱與奉獻

對於自己年少失足，而後能投入教育工作，相當的感恩，這份情感的報答對象，就是學校。所以自己對於學校工作，充滿了獻身精神，凡是能有利於學校發展，有助於學生學習，在能力範圍內，不論名分的主動扛起。

(一)人在公門好修行—弱勢學生要的不只是補助，而是機會

1. 自103年起，針對臺北市國際交換學生專案，每年親自比對校內中低收入戶且在學成績優異者，主動與學生、家長聯繫說明，並指導學生準備工作，近6年協助14名中低收入戶學生取得臺北市全額公費(每名70萬元)赴美國、加拿大交換學生，為弱勢學生提供可能影響一輩子的學習機會。
2. 主動接洽扶輪社、救國團或其他民間團體，紓解弱勢學生經濟困境
3. 照顧國家資產—景女拔河隊，不遺餘力，協助校長尋求外部資源，確保許多來自於偏鄉弱勢的學生，能在學校從事無後顧之憂的學習與專長訓練，進而取得世界冠軍，成為台灣之光。

(二)學校宣傳與行銷—學校的好，要讓全世界知道

1. 隨資訊脈動，自2011年起，陸續創設學校FB專頁、ig與Line@等網路平台，成為教師、家長、學生與校友取得學校資訊的重要平台，

以FB專頁為例，已經超過1萬人追蹤，持續經營迄今逾8年，成為宣傳與行銷學校的途徑。

2.自98年起，主動提出校園導覽計畫，開放國中應屆畢業生與家長登記預約參觀學校，由教職員與在校生負責一對一校園導覽工作，讓家長與學生感受景美是最有誠意的一所學校。

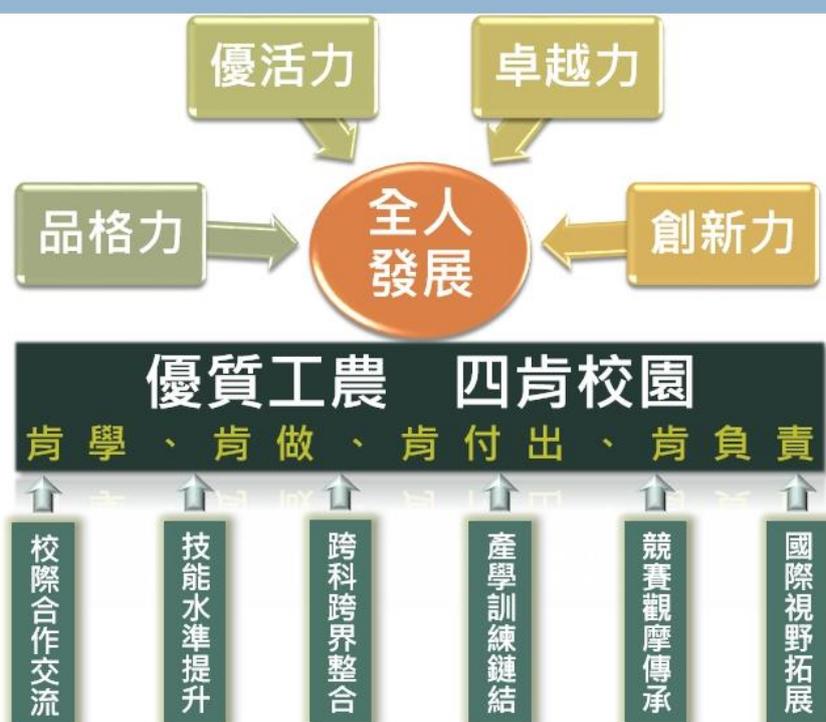
3.我的電腦是學生在校生活的影音資料庫，因為熱愛教育工作，紀錄了很多學生動靜態影像，並主動製作校園宣傳影片，凝聚了景美人的情感；另有多部獲得教育影像紀錄獎項，包括教育金像獎、服務學習微電影、性別平等微電影與廉政署微電影等。

(三)經營校友與母校連結工作—校友是學校最珍貴的資產

深知校友對學校發展的重要，主動擔任學校與校友的聯繫窗口，並規劃校友年度回娘家活動—「十年一刻·景女大辦桌」，並將其制度化，以108年為例，約600名校友返校，深獲校友信賴與支持。

貳、四年中程校務計畫

學校願景與學生圖像



松山工農在歷任校長與教育夥伴一棒接一棒的戮力擘畫願景，校務發展計

畫也是集眾人的智慧，依據學校需求規劃、執行、管考、檢討、修正精進，所以未來本人若能擔任領導工作，首先切入點將依據原定發展計畫，繼續執行，目標如下：

- ◆卓越工農：積極改善及精進教學資源環境，使教師得發揮所長，學生能適得其所。
- ◆友善工農：推動多元活動提升人文素養；加強三級輔導深化生涯發展；建構資訊素養打造優質服務。
- ◆躍升工農：科際資源整合發展群科特色；整合攜手計畫提升產學鏈結；活化校園景觀營造無礙空間。

其次，每個人並非全知全能，即便是開展下一階段的校務發展計畫，同樣必須結合學校優秀師資團隊，並以願景帶動進步；唯教育趨勢與社會變遷速度遽增，學校領導人必須凝神因應客觀環境變遷，指出學校應該前進的道路。

以下就學校現況的優劣勢分析(SWOT)，提出未來若擔任校長，本人的辦學理念、經營策略及行動方案；

一、學校 SWOT 分析

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會點)	T(威脅點)
地理環境	<ul style="list-style-type: none"> ➢學校位於信義計畫區內，為臺北市的政商中心及最為國際化的地段。 ➢交通便捷，學生上下學方便，可吸引基北區優秀的國中畢業生就學。 ➢緊臨四獸山，生態教學方便。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢校區分隔為二，校本部面積不足，發展受限。 ➢學區內鄰近高中職學校多，交通便捷，社區國中跨區選讀機會大。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢學校近世貿中心、各企業總部及信義商圈，社會資源豐富，互動機會多。 ➢學區內學校多，互動良好，本校資訊及特色宣導效果好。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢學區內有多所公立高中職，學校發展競爭激烈。 ➢生育率下降，少子化社會趨勢，國中生源銳減。
學校規模	<ul style="list-style-type: none"> ➢學校學制包含職業類科及綜合高中，可提供學生多樣選擇適性發展。 ➢園藝、加工及化工為臺北市僅有之科別，極具特色。 ➢多數職群類科皆能接軌產業脈動，課程整合及專題特色將具升學及就業優勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢本校電機電子群課程相似度高、人力及資源易分散，職群發展特色有待強化。 ➢綜合高中學生分流每年狀況不一，師資調配易受影響。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢學校周邊社會資源充裕可強化社區建構，擴大社區交流。 ➢學校腹地小但總體規劃妥善，環境美化、設備充足，可深化教學品質及效果。 ➢特色科為興趣明顯分化學生之首選，有機會招收優質學生。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢國中教師、家長對技職教育認識有限，仍將職校列為次要選擇，不易招收優質學生。 ➢校舍空間受限，科別無法完全符應學區、社區國中需求。

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會點)	T(威脅點)
硬體設備	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新建學生活動中心完成後，學校空間重新規劃，並更新各項符合師生需求之教學硬體設施。 ▶ 電腦設備數量充足，足以提供資訊數位教學使用；教學與行政電腦充裕，班班有電腦及單槍投影。 ▶ 全校架設光纖網路及無線上網設施，可於課堂內及校園中使用網路，教學便利。 ▶ 設置各職類乙、丙級檢定場、學生就近檢定，得天時地利考取證照之便。 ▶ 新建學生活動中心完成後，增加藝術人文展演及佈置，使學生人文藝術空間加大，有助學生多元學習。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 學校歷史悠久，校舍及管線部分過於老舊，有急須汰換之必要。 ▶ 教室較老舊，樓層不高，師生使用空間不足。 ▶ 身為都會型學校受限較多，全校性活動典禮、集會、大型表演活動場地有限。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 藉由委辦活動業務的執行，爭取經費，逐步改善校園各項設備。 ▶ 獲各項專款補助，得以更新或購置教學相關設備。 ▶ 發展數位學習，輔助支援課堂教學，已成未來學習趨勢，學校積極發展數位教學。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各類科工場及設備自行運作，學校職群部份課程相似度高，設備重複投資，宜整合運用，避免資源浪費，需有總體性的規畫配套措施。
教師資源	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 教師進修意願高，碩博士教師比例高，研究能力佳。 ▶ 教師教學專業能力強，大多數具有乙級技術士證照。 ▶ 新進教師 e 化能力強，能將資訊教育融入課程。 ▶ 教師彼此間溝通及互動良好，部論同科或跨領域皆能共同協助合作，分享資源，共同成長。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新進教師教學與班級經營經驗欠缺。 ▶ 資源班學生人數多，教師輔導負荷重，課外指導學生時間有限。 ▶ 教學平台尚未整合，共同科目資源無法橫向進行分享，影響教師專業發展。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 配合資訊教育成熟，盡早整合校內平台，達到資源共享，提昇教師專業。 ▶ 配合學校轉型，新聘師資多元化，更能表現多元創意並發展學校特色。 ▶ 新進教師年齡層下降，師資年輕化，學校充滿活力。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 學校教師年輕化，恐有經驗傳承斷層疑慮。 ▶ 新進教師對自我認同、教學專業及教學信念有待建構。
行政人員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 從校長到行政組織團隊年輕化且具服務熱誠。 ▶ 行政全力支援教學，使得教學無後顧之憂 ▶ 行政組織成員間感情好、氣氛佳，遇大型活動能彼此合作，共同為學校而努力。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 上級委辦案件日益增加，行政工作負擔相當繁重。 ▶ 行政業務繁重，行政人員流動率高，傳承不易。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新進行政人員素質配合度高。 ▶ 經由人力組織再造、文書電子化的政策有助於調整校內人員配置，致使行政流程更有效率。 ▶ 一級主管逐漸穩定，重視團隊合作，溝通順暢。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 對於教師兼任行政工作缺少積極鼓勵措施，使教師兼任行政職務意願偏低。 ▶ 部分教師及學生自我意識提高，各項行政、教學理念較難溝通。

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會點)	T(威脅點)
家長	<ul style="list-style-type: none"> ▶家長會組織功能健全，能積極參與協助校務發展。 ▶家長會委員深具熱忱，能正向參與學校各項活動。 ▶家長會提供各項獎勵鼓勵學生。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶本校部份家長社經地位較低，無法提供子女參與課外藝術人文活動之費用。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶家長會與校方互動機制健全，並能有效溝通。 ▶每學期均辦理多場次家長成長研習活動，增進家長親職效能。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶部分家長無法有效支持或督導學生成長學習。 ▶部分家長以孩子就讀職校為不得已之選擇，對學校認同度不高。 ▶部分家長未能理解課程或活動意義，過度干涉，造成學校推動執行上之困難。
學生	<ul style="list-style-type: none"> ▶本校具優良校風，可招收國中會考表現中上程度學生。 ▶學生可塑性高，具發展專業潛能。 ▶透過深耕閱讀，學生語文能力顯著提升。 ▶學生技能競賽、技能檢定表現優異。 ▶特色科有機會招收興趣明顯分化之優質學生。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶學生學科基礎較弱，語文能力不理想，自我信心不足。 ▶學生個性活潑，定性不足，較缺乏主動學習意願。 ▶相當比例學生來自家長社經地位較低之家庭，生活常規有待學習。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶重視國語文能力的提升，生涯學習檔案及國文學習檔案競賽，成績優異。 ▶技專校院甄選入學及大學特色招生，重視學生多元能力，可引導學生多元發展。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶缺乏多元能力，較不具未來學習及職場之競爭優勢。 ▶面臨少子化，臨近高中職多，入學競爭激烈。 ▶學生外語能力基礎不佳且缺乏興趣，學習成效有限。
社區資源	<ul style="list-style-type: none"> ▶與多所大學辦理策略聯盟，充實本校教育資源。 ▶鄰近臺大、臺科、北科等知名大學，對於部分教學資源可妥善運用。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶產業以電子、資訊、生化科技為主流，傳統產業或重工業發展受限大，進而影響進入本校部份類科意願。 ▶本校尚未有健全校友會組織。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶學校類科多元，部份群科特色發展明顯。 ▶家長會積極參加校內相關會議及活動，以增進對校務的瞭解。 ▶積極籌設校友會，尋求教育資源協助。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶學校鄰近產業以商業金融產業為主，較不利工業及農業類科發展。 ▶居民屬高社經地位對學校及學生要求較高。

二、辦學理念：

(一)使命：為學生創造多元學習機會，獲得升學與就業才能，以及終身學習的價值觀。

1. 培養學生創新與創業精神，以技術為本的自信而獨立之創業或技術人才。
2. 提供學生優質且與時俱進的課程，以培育符合產業需求的技術、方法之人力。
3. 加強學生環境適應與語言能力，以發展在全球化時代的個人移動力。

(二)願景：前瞻松農—技職教育的領先者

不論是升學或就業為目標的學習路徑，學校都能提供其面對21世紀的知識、能力與態度，使學生能於升學精進學業，成為頂尖技術人才；或能掌握專業技能，適應產業變化，在職業生涯中不斷進步。

三、經營策略—松農 GO! GO! GO! (三個「走」)

(一)固本—跟著教育政策走

1. 行政與教學端—傑出來自於付出

隨著教育變革的過程中，國家教育的總體方向是有的，達到目標前一定會經理緩衝或陣痛期，跟著教育政策走，積極落實，是公立學校發展的基本面，因為涉及到公部門資源的取得，教育部或臺北市政府的相關競爭型計畫，例如，優質化、領先計畫、前瞻計畫等，讓我們起碼可以站在同樣的起跑點。學校行政與教學端對於「接計畫」常見的認知落差，必須要有共同的認識基礎。

2. 學生端—優秀來自於紀律

透過教育可以培養福國利民的「資訊工程師」或「科學家」，但也可能變成禍國殃民的「駭客」或「科學怪人」。好品格的養成，絕對是教育的核心，達成的路徑，必須將「優秀來自於紀律」的價值，透過溝通說理的方式，讓學生理解，這並非消極的管教，而是為了降低學校不必要的管理成本，讓學校把資源，投入發展學生多元學習內容，最終受惠的還是學生。

(二)發展—跟著大學趨勢走

不論行政、教學或學生端，過去在大學教育階段才會有的經營理念、課程型態或學習內容，因為網路資訊、科技發展、交通便利與全球化等綜合成因，現在高中也都在從事，「他山之石，可以攻錯」，或許我們可以從大學的經營與發展擷取經驗。

1. 課程發展—研究與教學並重

在資訊與科技快速變遷下的全球化世界，身為教師若不從事研究，將無法與時俱進；而教學內容過時，不符合需求，甚而落後於學生，師

者將不復存在。所以要達到108課綱培養學生終身學習能力的目標，教師也必須要終身學習。

另外，高職的課程架構，因為有分科專長，相對於普通高中而言，更貼近大學學習型態，所以高職介於國中端與大學端銜接點，自我定位應從「國中教育的延伸」，轉為「大學的預備階段」，這裡指的是從課程發展精進教師授課型態與學生學習方法，而非指成為大學的養成訓練所。

2. 國際教育—確認自己在世界上的座標，就會有方向

從事國際教育，最主要是希望透過課程與實際交流活動，讓學生深刻認識在全球化的時代，競合場域除了台灣，還有世界，期許學生自我的定位不只是台灣的高中生，也是世界的高中生。

3. 外部資源取得—巧婦難為無米之炊

早期中小學因為課程統一，學習被定義在校園圍牆內完成，所以學校與社會的連結並不會受到很大的重視，但隨著社會變遷，學校也必須積極發展公共關係，所以社會資源的取得絕對是校長的核心工作(主任或許可以分擔，但校長的分量無可取代)

(三)品牌—跟著自己的心走

「我們上一代之所以從事軍事與政治的原因，是為了讓我們這一代能從事科學與哲學的研究；而我們這一代從事科學與哲學的原因，是為了讓我們下一代能從事音樂與藝術。」這一段揭櫫了現在多元教育的核心價值，也是個人的教育信念。因為只有多元教育這項核心價值被認同，而學校的升學不再是唯一的價值，相信成功有不同的方式，這樣品牌才有可能建立。

1. 適性揚才

相信每個人都有不同的成功方式，我們不一定能看到每一位學生成功，但應該讓在學校不論是線性發展或非線性發展不同學習歷程的學生，都能取得成就感。

2. 創業精神

我期待能在松農建立融入創業精神的學習文化—「挑戰機遇」、「敢於犯錯」、「解決問題」，以及「積極地傾聽與溝通技巧」，透過系統性的團體活動或相關課程，培養學生「熱情」、「積極性」、「應變能力」、「領導才能」與「企圖心」，進而發展松農人的自我與學校認同感，唯有如此，才能更進一步取得社會對學校的信任與認同。

四、行動方案

- (一) 精進現有與思考未來的教學內容與方式，從學習如何學習，到主動學習，不僅重視結果，也重視學習歷程與方法，讓學生進入終身學習的文化。
- (二) 依據技職教育之特性，建立責任倫理、團隊合作與專業卓越之價值觀，進而達到追求品德、品質與品味之有品校園。
- (三) 加強與產官學界合作夥伴的連結，藉由合作方案，使學生能在多元進路選項，進行試探與選擇，同時增加社會參與感，落實社會行動，用知識與能力解決真實問題。
- (四) 提供學生多元發揮潛力的機會，盡量讓每個學生都有成功的經驗，
- (五) 各科教師應發展結合本科專業之「創新」學程，使學生能適應在不確定的未來，保持競爭力。換句話說，讓學生掌握「職業技能」，而非「行業技能」。

參、學校教師、家長所提出發展需求、待解決問題之回應

項目	內容
發展需求	1. 持續加強學校知名度，並引進科大及企業資源，強化本校技職教育的優質特色。 ◆回應： 在台北市公立高中與高職的發展上所遇到的競爭與挑戰不盡相同，普通高中就學市場的競爭，近年遇到私立高中的強力挑戰；但在高職體系，國中端學生選擇的就學市場相對穩定，公立職校保持了強力的優勢，這讓我們可以專心發展特色。所以在現有的結構上，學校間發展的差異，取決於外部社會資源的取得，這是擔任校長責無旁貸的核心工作。

2. 持續發展跨群科專題製作課程，推動三師教學、行動學習方案，強化技能教學，培植具競爭優勢的松山工農。

◆回應：

科際整合的跨領域人才培養是趨勢，所以現有跨群科的專題製作課程，提供了養成環境，可以再發展的方向：

(1) 專題製作的主題，切合產業或社會現存議題，提供解決方案，發展產學合作的可能。

(2) 把握學生在高中職階段的同窗情感，融入創業精神，讓學生在學習階段發展未來可能的合夥關係。

3. 持續推動學生多元學習，深耕閱讀、國際教育及服務學習，提升學生博雅人文素養。
4. 以多元的校園活動，孕育學習型的學生社團，建構成就學生學習表現之舞台。

◆回應：

以上兩點合併回覆，首先我想表達對學校所提這兩點發展需求感到敬佩，願意支持非正式課程(輔助學習課程)的發展，因為正視這一部分，學校教育才完整。在前言，個人已經表達了類似的理念，請參閱。

5. 建構學生良好的讀書風氣，持續揚升國立科技大學升學率，並激勵學生勇於參與技職競賽挑戰，在專業技能上同步精進；以培植優良的技職生，勾勒知識與技能兼備的學習殿堂。

◆回應：

希望學生優秀，學校傑出，相信是每個人的共識，也需要每位夥伴在各自工作崗位上努力，在輔助作法上，我認為環境是可以營造的，包括樹立典範，透過宣傳，讓優秀被看見。

6. 持續營造教師、學生、家長溫馨和諧、共榮共存之校園氛圍。

◆回應：

建立溫馨和諧的校園文化，讓教師樂在工作、學生樂在學

	<p>習、家長樂在參與，必須要讓每個人的投入「被看見」，要被看見，就需要適當的宣傳(學校必須有專責單位負責校園宣傳工作)，最後親師生對於自己投入的一切產生「值得」的感受，進而邁入正向循環的溫馨和諧氛圍。</p> <p>7. 凝聚全校共識，建構學校中長程發展計畫，持續發展與滾動修正「學校願景」及「學生圖像」，使教師間願意共備共學，一起翻轉工農。</p> <p>◆回應：</p> <p>校務發展計畫也是集眾人的智慧，依據學校需求規劃、執行、管考、檢討、修正精進，所以一定是根據主客觀環境或條件的改變，進行滾動式的修正。</p> <p>在個人上述的經營策略裡，有提到期待能在松農建立融入創業精神的學習文化(P.9)，所以提到要促使教師願意共備共學，若再加上學生「共創」，定能創造新局。</p>
<p>發展特色</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兼顧升學就業需求且術德兼修的全人發展，滿足家長學子期望。 2. 著重專業技能培訓、跨界精進能力，技精藝卓為國爭光。 3. 藝術人文科技並重，多元發展適性揚才。 4. 關懷弱勢積極行善，深耕閱讀服務學習。 5. 拓展師生國際化的視野與創新的全球思辨力、移動力。 6. 優質行政師資團隊，建構美化綠色校園。 7. 品德優先、技術至上、升學第一，打造敦品勵學的松山工農。 8. 整合各科優勢，發展一科一特色，呈現都會型學校風貌，並建構兼具產學鏈結的校本課程，發展松山工農獨有之特色。
<p>待解決問題</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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： <ol style="list-style-type: none"> (1)類科班級數調整 <p>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</p>

調整、轉型及或退場機制。

(2)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。

(3)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。

(4)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。

◆回應：

針對(1)、(2)的問題，答案其實也在問題裡面—「在不影響現有教職員的工作權益及學生受教權下」，在少子化的影響下，這兩項不會只發生在松農，這是所有學校都要面對與細緻處理的。

對於(3)、(4)有關空間規劃的問題，個人自評在景美女中工作期間，對學校影響最長遠，也是最有成就感的一件事，是在接手總務主任之初，即針對原本已經定案的新建綜合大樓，主動尋求建築師支持，提出修正計畫，並取得教育局的同意，一次性解決校園總體規劃的問題；另外在總務主任3年工作期間，規劃改善了9間專科教室、1間會議室、5間教師辦公室、6棟大樓的屋頂整修以及10間廁所改善，所以我了解空間規劃的行政程序，也很清楚其連結學校未來發展的重要性。

2. 因應教育政策變化，持續妥善規劃與調配各項學校人力：

(1)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。

◆回應：

目前高中職教育現場，在組織人員編制面有一項正在進行的變動，也就是教官即將離開校園，以1:1的替代比進用所謂的學務創新人力，按學校的規模，應有9位教官，也就是未來將有8-9位的學務創新人力，這個職務人力的進用，必須要用更廣更高的角度去思考，按過去學務創新人力甄選的經驗，程序雖然要經過就業服務處，但學校的意見會相當程度的被尊重，所以這些未來的夥伴，除了學生管理與校園安全工作之外，學校可以盤點過去因為用人的法令限制，而無法進用的專業人才，主動邀請他們參與甄選，這對學校的發展將有莫大的助益。

(2)持續穩定與培養兼任行政工作教師之人力。

◆回應：

教育政策要落實到學校學校，行政是的窗口，經過其理解與轉化再分享給師生。若是行政能夠穩定，當然是學校之福。但教育現場的狀況是兼任行政的教師尤如過江之鯽，自己累積12年的行政經驗(2年活動組長、2年圖書館主任、5年學務主任與3年總務主任)，對於行政團隊的經營有一套想法與作法，但人事議題，處理是藝術，無法計畫，只能回覆同意。

3. 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。

◆回應：

社會資源的取得，絕對是校長責無旁貸的工作。

4. 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。

◆回應：

「君子務本，本立而道生」，學校必須從上到下建立一個對

	<p>於生活教育的共識—「優秀來自於紀律」，這個共識要轉化到學生能理解接受，必須不斷地進行溝通說理的宣導，而導師是最關鍵的核心，學務處需與導師整合好管理模式與範圍，然後徹底執行。</p> <p>5. 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。</p> <p>◆回應：</p> <p>所謂承接校外交付任務，因為涉及到公部門資源的取得，不見得必然跟校內工作有衝突，反而可能有助於軟體設備的提升，甚至總體發展，所以對於學校「接任務」常見的認知落差，必須要有共同的理解基礎。校長的確有責任對於動用到校內人力物力之外部事項，進行說明取得支持，例如透過簡單的損益分析，透過相關會議分享，凝聚共識。</p>
<p>對新任校長之期許</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具備良好溝通協調能力，察納雅言，能尊重、協調與聆聽各方意見。 2. 具備圓融冷靜的危機處理能力。 3. 具備課程與教學領導能力，引領教師團隊，發展學校特色。 4. 協助引入各方資源，挹注學校永續經營與發展。
<p>其他</p>	<p>持續強化學校和家長會、教師會間的合作關係，共創三贏的運作模式。</p> <p>◆回應：</p> <p>我深信學校發展的三顆輪子—「教師」、「家長」與「行政」搭架起來的三輪車，一定要和諧發展，讓坐在車子上面的學生平穩往前。</p>