



參、自我評鑑結果

一、校長領導

學 校 自 評			
向 度 一 、 校 長 領 導	1-1 展現卓越的 領導風格	1-1-1 校長對當前教育政策 的掌握與落實	<p>1-1-1 校長對當前教育政策的掌握與落實</p> <p>校長經由各項研討會議、政府公文、報章雜誌、教育部、台北市政府教育局、網路訊息等管道，充分了解當前各項教育政策，並有系統地向學生、教師、行政人員及家長宣導，進而在領導校務與學校經營之中，逐步推動。</p> <p>一、整合教育部、教育局教育政策，訂定 100-105 學年中長程校務發展實施計畫。</p> <p>二、宣導教育政策及本校相關作法。</p> <p>(一) 透過集會宣導</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 於週會、朝會、班會對全體學生宣導說明。</li> <li>2. 利用班級幹部會議宣導，請各幹部轉知班上同學。</li> <li>3. 於校務會議、行政會報，對全體教職員工、教師會及家長會代表宣導。</li> <li>4. 於各科教學研究會、導師會議、專任老師會議對全校教師宣導。</li> <li>5. 新生家長座談會、學校日對全校家長宣導，說明當前教育政策及本校相關作法。</li> </ol> <p>(二) 以書面或網頁宣導</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期出刊「松高青年」、「班級通報」、「松韻」，發送全體學生、家長及全體教職員工，進行宣導。</li> <li>2. 學校網頁以活動相簿、影音檔及各項文字資料提供校內、外大眾點閱。</li> </ol> <p>三、按照計畫將當前教育政策在學校經營之中逐步推動</p> <p>(一) 重視課程及教學領導，親自主持課程發展委員會會議，並參與各科教</p>



學校自評

		<p>1-1-2 校長個人之專業素養與作為</p>	<p>學研究會，聽取意見，期望教師了解教育政策與校務配合。</p> <p>(二) 配合教育部推動試辦教師專業發展評鑑，有計畫地積極推動教師專業發展評鑑，以提升教師教學品質。</p> <p>四、每週固定閱讀《教師天地月刊》及《台北市立教育大學期刊》、教育部出版品等，充實教育新知。</p> <p>五、時常瀏覽台北市政府教育局網站、台北市最新教育資訊與政策，不定時點閱教育部網站，獲得最新教育資訊與政策。</p> <p>六、參加台北市中等學校校長讀書會達 5 年以上，參與分享國內外教育叢書，充實校務經營新知。</p> <p>1-1-2 校長個人之專業素養與作為</p> <p>校長以教育專業的管理知能經營學校；主動進行課程與教學發展之專業領導；並積極參與專業成長，轉化至學校經營實務，以提高辦學績效。</p> <p>一、校長專業素養：</p> <p>(一) 學經歷完整，國立台灣師範大學數學系、政大教育研究所四十學分班、臺北市政府第二屆 MBA 班結業。</p> <p>(二) 曾任台北市公立中學數學科任教師、組長、主任。擔任興福國中四年、中山國中三年、介壽國中四年、西松高中四年等校長。民國九十八年八月轉任松山高中校長迄今。</p> <p>二、個人專業成長紀錄</p> <p>(一) 參加教師專業發展評鑑研習，以有效進行「教學領導」提升教學品質。</p> <p>(二) 98、99、100 學年度參加校長會議等各項研習活動。</p> <p>(三) 利用公餘時間參加校長讀書會：97、98、99、100 學年度每月兩次參</p>
--	--	---------------------------	---



學 校 自 評

			<p>加北市校長協會舉辦之「校長讀書會」，由淡江大學高薰芳教授導讀，與校長夥伴閱讀討論：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dr. Todd Whitker：《卓越校長與眾不同的作為：15 件最具影響力的事》。</li> <li>2. 《有效能校長的關鍵品質》(Qualities of Effective Principals)，ASCD 2008。</li> <li>3. Heidi Hayes Jacobs：《Curriculum 21 Essential Education for a Changing World.》。</li> </ol> <p>(四) 自購並研讀教育專業書籍，如課程、教學、學校經營等，除思考轉化應用於工作實務外，並經常與同仁分享。</p> <p>三、適時進行課程與教學發展之專業視導</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(一) 於各科教學研究會宣導學校極重視教學品質之提升，相信並鼓勵人人可成為良師，激勵教師成長動機，並將教學專業領導與決定授權教師，行政則以實際作為予以支持。</li> <li>(二) 推派教師參加 99 課綱研習，並請各學科規劃每學期自主成長研習。</li> <li>(三) 邀請專家學者進行教師專業演講。</li> </ol> <p>四、積極視察校園與廣納意見</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(一) 每日利用空檔時間巡堂，了解教學現場狀況。</li> <li>(二) 每日上班時間經常巡視校門口了解學生上學狀況。上午、下午經常各巡堂乙次，了解學生上課狀況，並至各辦公室與老師及行政人員交換意見，如有需改善之處，立即聯絡相關處室處理。</li> <li>(三) 批閱公文，閱覽表報，每日收取 e-mail 等，了解學校狀況，予以師生回饋意見。</li> </ol>
--	--	--	--



學 校 自 評

		<p>1-1-3 校長辦學理念之宣導與轉化</p>	<p>(四) 參加各科教學研究會、行政會報、導師會議、專案會議等，有效提升各科教學成效。</p> <p>(五) 積極爭取教育局、家長會、財團法人等相關經費及資源，改善學校各科教學設備、校園環境及學生各種獎學金等。</p> <p>1-1-3 校長辦學理念之宣導與轉化</p> <p>依據校務發展需要與校長辦學理念，凝聚共識，建構具體可行之校務發展與學校願景。</p> <p>一、樹立學校本位管理精神，提升學校競爭力，重視教師專業素養與學生學習成長。</p> <p>二、校長辦學理念</p> <p>(一) 提升教師專業能力，激發學生潛能。</p> <p>(二) 推展品德教育，陶冶學生藝術能力。</p> <p>(三) 建立師生熱愛運動，推展閱讀學校。</p> <p>(四) 深化生命教育，使松高成為全國優質學校。</p> <p>(五) 建立安全、優質的學校環境。</p> <p>(六) 發揮親師合作功能，善用社區資源。</p> <p>三、學校願景與目標</p> <p>(一) 學校願景：本校願景圖像係以本校校徽「松果」圖為基礎，分別代表「學生潛能、教師專業、行政服務」三區塊，共同建構「優質」的學校環境。</p> <p>(二) 學校教育目標</p> <p>1. 發展學生潛能，注重品格教育，以期達到「品德好、身體好、學業好」</p>
--	--	---------------------------	--



學 校 自 評

		<p>1-1-4 校長的領導方式與作為</p>	<p>的全人發展。</p> <p>2. 重視教師專業，建立學習型組織，使能擁有「熱忱、啟發、創新」的敬業精神。</p> <p>3. 提供行政服務，建置支援系統，以期完成「攜手合作、關注學習、師生雙贏」的優質校園。</p> <p>四、適時宣導辦學理念</p> <p>(一) 學校辦理各項活動，透過新聞發布，行銷學校特色與成果，與家長會、社區里長、周邊機關學校、社團等建立良好互動關係。</p> <p>(二) 校長透過學校校刊、教師會訊、松高青年等刊物說明辦學理念與促進學校的進步與發展。</p> <p>(三) 校長透過學校日活動向全體家長說明辦學理念，裨益於學校成長與發展。</p> <p>(四) 利用校務會議向全體教職員工及家長代表宣達教育政策及學校發展方向等。</p> <p>(五) 經常利用學生集會或活動時向全體學生勉勵與期許，期冀同學不斷進步。</p> <p>1-1-4 校長的領導方式與作為</p> <p>校長以人性化方式領導校務運作且能適切兼具專業的堅持；適時激勵員工熱忱服務，鼓勵創新發展；唯才是用，培育優秀行政與教師人才等，以提高行政與教學效能。</p> <p>一、人性化領導</p> <p>(一) 於公開場合褒揚優秀表現之教師。</p>
--	--	-------------------------	--



學 校 自 評

			<p>(二) 將關懷與感謝化為行動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出席每一位同仁的紅、白帖邀請。</li> <li>2. 探視生病住院同仁，以卡片、電話致意，對有特殊需求之同仁，予以行政實際協助。</li> <li>3. 走動式管理發現教師對學生付出熱忱者，親自表達謝意。</li> <li>4. 參與退休教師聯誼活動。</li> </ol> <p>二、專業的堅持</p> <p>(一) 以學生為主體，力求提供所有學生舞台。</p> <p>(二) 以誠懇的態度不斷協調溝通，解決問題，克服困難，團結親師生合作完成校務發展工作。</p> <p>(三) 有計畫地推動學生生活品德教育，教師專業發展等特色經營，以提升松高競爭優勢。</p> <p>三、積極的作為</p> <p>(一) 提高行政士氣</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 激勵同仁熱忱，鼓勵創新發展，型塑學校優質文化，提升學校教育品質。</li> <li>2. 培育並引導行政人才，提升行政效能，以完成校務發展及教學實務之推動。</li> </ol> <p>(二) 培養優良教師</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長充分授權，分層負責，並隨時關注溝通與傾聽師生意見，解決問題。</li> <li>2. 每年積極鼓勵全體教師參與行動研究、小論文指導、各項藝文競賽指導等，提升學校教學績效。</li> </ol>
--	--	--	---



學 校 自 評

			<p>(三) 鼓勵學生發展</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過各科任課教師、圖書館推廣委員會及集會時，鼓勵學生多利用課餘時間至書店、圖書館閱讀好書及多元學習等。</li> <li>2. 校長積極與學生會、班聯會、各班級班長座談，進行雙向溝通，解決學生問題。</li> <li>3. 校長經常至學生各種比賽現場加油打氣、提升學生士氣。</li> </ol>
1-2 發展優質的學校計畫	1-2-1 校務發展計畫形成過程	1-2-1 校務發展計畫形成過程	<p>1-2-1 校務發展計畫形成過程</p> <p>本校校務發展計畫訂定與修正程序：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、學校依據教育部、臺北市政府教育局當前教育政策指示、優質學校指標、SWOT 分析、學校特色發展需求等，訂定校務發展計畫，以為學校整體校務推動之重要依據。</li> <li>二、由校長主持彙整完成校務發展計畫草案，召開校務發展委員會，邀請教師會、家長會代表及行政人員等共同研議，而後送校務會議提案討論，經與會全體教職員工、教師會、家長會代表討論通過後公告實施，並公告於學校網頁校長室首頁。</li> <li>三、學校定期召開各項會議，適時檢討校務發展實施計畫執行情形，會中參酌學生、教師、家長及行政代表意見，進行應有的修正事宜。</li> </ol>
		1-2-2 校務發展計畫內容	<p>1-2-2 校務發展計畫內容</p> <p>校務發展計畫內容配合本校未來發展需要與特色擬定發展目標，方向清楚，策略明確，以凝聚同仁共識，完成校務發展計畫。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、校務發展計畫有明確之發展目標與願景。</li> </ol>



學 校 自 評

		<p>1-2-3 教職員工生及家長對校務發展計畫的瞭解與認同</p>	<p>二、校務發展計畫依據周延、創新、效益與永續性等準則，訂定可行之執行策略與行動方案。</p> <p>三、校務發展計畫訂有嚴謹的績效評估機制。</p> <p>四、校務發展計畫明確說明校長辦學理念與校務發展重點等。</p> <p>1-2-3 教職員工生及家長對校務發展計畫的瞭解與認同</p> <p>鼓勵並邀請教職員工及家長參與本校願景及校務規劃，爭取大家了解學校願景及作法，以利認同並配合執行。</p> <p>一、以民主參與為原則，雙向溝通為方式，爭取大家認同與支持，凝聚共識。邀請學生、教師、家長、校友及行政人員會商學校願景內容及做法。</p> <p>二、全校教職員工、教師會及家長會代表參加校務會議，共同參與校務發展計畫提案討論，並可以電話或電子郵件方式表達看法，提供建言。</p> <p>三、利用各項集會向學生說明校務發展計畫，學生也可透過學校班會或每個月一次班長會議等管道，表達意見，提供校務建言。</p> <p>四、家長會推派代表參與各處事相關會議，與教學、行政團隊共商校務推動工作。</p> <p>五、重視校內、外之回饋意見，進行檢討，校務發展計畫倘有修正，依程序先經校務發展委員會、行政會報、校務會議討論通過修正之。</p> <p>六、透過校務發展委員會召開，使教職員工及家長了解、認同、支持。</p> <p>七、學校運用校務會議、導師會議、行政會議、各科教學研究會、班聯會、朝會、學校日、家長會、學校網站等，經由口頭、書面、網路爭取支持認同，以達成預期目標。</p>
--	--	------------------------------------	--





學校自評

	<p>1-3 實施合宜的績效管理制度</p>	<p>1-3-1 自我評鑑組織與實施</p>           <p>1-3-2 學校整體績效的評估</p>	<p>1-3-1 自我評鑑組織與實施</p> <p>99 學年度校務自我評鑑依規定成立自我評鑑小組，擬定計畫、內容及實施期程，並列入行政會議列管事項，作為改善依據。</p> <p>一、校務自我評鑑委員會由校長擔任召集人，由教務、學務、總務、輔導、主任教官、圖書館、人事、會計、校長秘書等行政人員及學科教師代表、學生代表、職工代表及家長代表等組成。</p> <p>二、擬定校務自我評鑑實施計畫，訂定實施方式及實施期程，於行政會議定期檢討，依期程掌控進度。</p> <p>三、由校長召集處室相關人員，進行自我評鑑初檢，共同討論各向度撰寫方式及內容，分工撰寫，並分配各向度負責統整人員，限期完成。</p> <p>四、邀請學者專家二次蒞校指導自我評鑑核心小組成員。</p> <p>五、自我評鑑委員會委員依實施計畫期程進行自我評鑑，並填寫評鑑紀錄，由教務處彙整，供學校實務改善修正之參考。</p> <p>六、校務自我評鑑實施計畫公布於學校網路平台，發揮交流互動的良好機制。</p> <p>1-3-2 學校整體績效的評估</p> <p>一、學校依校務發展計畫，訂定學校績效評估指標。</p> <p>二、各處室依前揭評估指標建立績效管理制度，落實績效管控。</p> <p>三、學校依據評估結果診斷學校整體績效達成程度。</p> <p>四、依據績效評估結果，提出具體建議事項。</p> <p>五、學校整體績效內涵可以包括行政績效、學生品德常規、教師研發成績、教學優異表現、學生對外比賽績效、歷年升學成績等。</p> <p>六、透過問卷、書面資料、檢討會、校園巡視等方式，評估學校整體績效。</p>
--	------------------------	--	--



## 學 校 自 評

	<p>1-4 組織有效能的行政團隊</p>	<p>1-4-1 組織有效能的行政團隊</p> <p>1-4-2 行政溝通管道的建置與運作</p>	<p>1-4-1 組織有效能的行政團隊</p> <p>一、行政團隊的組成，以尊重的準則，符合個人意願及採取輪調方式完成行政團隊的組成。</p> <p>二、學校行政同仁之任用，以校內同仁優先遴選為原則，並接受教師會之推薦，學有專長適才適任。若校內無法達成預期目標，方接受以公開方式招考適合人員。</p> <p>三、依專長遴聘特教組長、生輔組長等。</p> <p>四、依規定落實總務主任、事務組長、出納組長任用輪調制。</p> <p>五、幹事、職工職務採輪調制，俾便熟稔各處室業務而能達成互助合作的預期目標。</p> <p>1-4-2 行政溝通管道的建置與運作</p> <p>一、運用各種會議（如：行政會報、主管會報、科召會議、導師會議、課發會、特推會、升學輔導委員、學務會議、圖書館發展委員會…等）做為最佳溝通管道。</p> <p>二、運用非正式管道（如：平常走動式管理、與行政同仁聚餐、教師會文康活動……等）進行良性溝通。</p> <p>三、參與家長會相關會議或活動，參與社區里辦公室相關活動，於學生下課時間進行學生座談等。營造良好之溝通管道，期能促進校園和諧。</p> <p>四、運用學校網站將最新消息、學生活動、教師資訊、校務相關資料，作為訊息溝通平台。每日收 e-mail 並及時回應。</p> <p>五、隨時體察與重視弱勢學生的溝通、協助與關懷，幫助其順利成長。</p>
--	-----------------------	---	---



## 學 校 自 評

## 1-4-3 行政運作的策略

## 1-4-3 行政運作的策略

- 一、學校積極鼓勵同仁共同參與願景的建立、修訂及目標、策略的訂定。
- 二、學校各處室均按時召開處室會議宣達重要政策，聽取員工意見。
- 三、學校定期召開幹事、職員及工友會議，了解基層人員的困難，並適時協助解決。
- 四、校長適切鼓舞行政同仁，發揮行政運作之最佳績效。
- 五、學校行政單位全力建構與教師會良性互動，俾能提升校務發展的良好績效。
- 六、學校行政同仁與家長代表經由各項會議的參與及文康活動的辦理，建立優質的互動關係，有效增進整體行政運作績效。
- 七、學校建置 S.O.P. 標準化作業流程，為整體行政運作重要基礎。

## 1-4-4 教職員工作士氣的提升

## 1-4-4 教職員工作士氣的提升

- 一、各種文康活動的辦理，用以提升員工士氣。
- 二、年節贈送同仁禮物，提升工作士氣。
- 三、學校溝通管道順暢，及時解決教師問題，提升士氣。
- 四、學校主管慶祝同仁生日。
- 五、學校鼓勵同仁進階發展（包括行政與學位），俾能提升員工工作士氣。
- 六、學校主管皆親自參加員工或家屬的婚喪喜慶活動。
- 七、學校運作以行政獎勵提升士氣。
- 八、學校致基層各科指導老師感謝狀，感謝教師辛勞付出。
- 九、學校致基層升任他校同仁紀念品，以資感謝。
- 十、學校鼓勵教職員工正當休閒運動，例如：網球、羽球、瑜珈等。



## 校長領導的特色、問題及改進方式

### 一、校長領導的特色

#### (一) 踐行民主領導

1. 承續優良校風：秉持「倫理、民主、科學、榮譽、責任、服務」精神，以理性、尊重、包容、關懷營造溫馨校園氛圍。
2. 倡導終身學習；重視生活教育，尊重專業自主。
3. 落實民主參與：尊重多元意見，不同管道主動發掘問題，滿足師生之需求。
4. 維護組織良好氣氛：重視各種正式與非正式的溝通，促進組織成員良性互動，營造學校成為良好的工作、學習、生活與成長的環境。

#### (二) 推動專業領導

1. 以服務代替領導：注重行政縱向與橫向的聯繫、支援。隨時提醒教師教學是否得到行政最好的服務，學生學習是否也得到老師最好的服務。
2. 倡導與關懷並重：行事以身作則，堅持組織目標的達成。同仁的優良表現皆能適時得到肯定，文康、休閒、進修、遷調等都能得到適度的關懷。
3. 理想與現實平衡：對本校之競爭力做 SWOT 分析，以穩健步伐推動校務，發揮優勢，補強弱勢，逐步實現本校願景。
4. 工作與成長兼顧：鼓勵同仁積極吸取教育新知，及時掌握重大教育方針，學以致用提升工作效能。鼓勵同仁工作上亦能交互觀摩學習，傳承經驗，提攜後進，獲取工作上的成就。

#### (三) 倡導運動風氣

1. 推展教職員工、學生、家長運動風氣，促進身體健康，增進教職員工與家長良性互動。
2. 積極激勵全體師生至本校體育班學生對外比賽(籃球、羽球、游泳)現場加油打氣，藉此倡導學校整體運動風氣，促進師生身心健康。

### 二、校長領導的問題與改進方式

#### (一) 更新維護硬體設備

1. 發展困境：經費不足，教學設備及校舍老舊損壞無法一次修繕更新，針對校務及課程發展，充實或改善各項設施需要完整經費，若是一項更新維護案而分不同年度的經費，無法完整落實校務發展的踐行。
2. 解決策略：積極申請各項計畫專案，爭取社會其他領域人力與物力資源。

#### (二) 培養行政人才

1. 發展困境：學校行政單位業務龐雜，人員更替頻繁，導致校務推動緩慢。
2. 解決策略：留心行政人才培育，行政工作極需人才，請處室主任留心培養組長，尤其行政學、法學概念及人際關係三方面能力應多加提升。