

# 大雁群志共塑學習桃花源 直登巔峰同創教育新未來

## 評審的話

大直國小以「“大”雁群志・共塑學習桃花源」、「“直”登巔峰・同創教育新未來」為優質行政管理的核心，透過行政管理的 SWOT 分析，訂定該校行政管理策略，全面提升校務經營之績效，擬定學校行政管理的重點方向邁進，為達成上述目標經由行政管理項目、策略及實際工作內容之實施，落實「行政三聯制—計畫、執行、考核」，以及組織軟、硬實力—知識、人力、財物整合與績效管控的優質學校。該校在行政管理的方案主要聚焦在組織願景目標的引領下，展現卓越的領導與團隊的動能，聚焦於教師教學效能及學生學習果效的提升，不斷創造辦學的績效而能風，全面提升校務經營行政績效管理，具體行政管理策略透過各行政處室的討論，提出知識管理、人力管理、財物管理及績效管理的，由全校教職員、學生及家長全員共同參與執行，成效卓越。其具體創新成果落實如下：1. 知識管理：以建構 e 化資訊系統，踐履知識管理作為，促進知識傳享創發。2. 人力管理：以研擬選訓管考計畫，強化人力管理機制，發揮人員效率動能。3. 財物管理：以活化經費設施運控，精實財物管理程序，優化物境輔教助學。4. 績效管理：以兼顧公私目標實現，永續績效管理循環，創造績效新實速簡，績效卓越值得推廣。

(教育101：一校一特色、一生一專長、一個部不少。)

大直國小附設幼兒園 招生

# 臺北市中山區大直國民小學

莊明達 張伯謙 陳皇印 蕭雅霜 陳彥至 嚴上欽

## 團隊介紹

校長莊明達指導教務處張伯謙主任及陳皇印、陳彥至、蕭雅霜、嚴上欽等組長撰寫；劉素琴、蔡文鴻、林信言、陳美雪及盧怡璇等主任率領的行政夥伴合作；教師會長蔡惠真與全體教師，以及家長會長王欽秉、愛心團長葉安淇帶領家長委員、志工們的協助。

## 得獎感言

此次優質學校評選獲得「行政管理」向度的通過，顯示大直國小的行政效率具有一定的穩定性，藉由評選要將平時的用心與努力做最真實的呈現，感謝評審委員的青睞與肯定。「凡事受之於人者多」感謝行政團隊的通力合作、教師們及家長會成員的協助，更要感激修德國小及劍潭國小的無私分享！爾後，當以謙卑學習、感恩回饋的態度，持續精進創新行政作為，提供精緻卓越的行政服務，並且延續前輩學校無私分享精神，提供他校可以引用之經驗、資源，讓夥伴學校共好、本市教育品質更好。



## 摘要

大直國小自民國 42 年設校，歷經草創建設期、穩定發展期，現值創新轉型期，在「打造一所無危機的學校，共塑一所具感動力的校園。」組織願景目標的引領下，掌握自然地理環境、人文生活環境、家長社經資源等社區現況，及班級學生數、人員編制數與校地建築等學校規模條件之下，透過行政管理的 SWOT 分析，以 PDCA 循環圈、CIPP 模式，紮實於知識、人力、財物及績效的行政作為，展現卓越的領導與團隊的動能，達成行政管理之預訂目標。

**關鍵詞：優質學校、行政管理、大直國小**

**網址：<http://www.tzes.tp.edu.tw/>**

# 壹、申請書內容

## 一、基本現況

### (一)設校歷史

#### 1. 草創建設期（民國 37 年～民國 57 年）

民國 37 年 8 月創設「大龍國校分教室」，民國 41 年元月改稱「中山國校分校」，民國 42 年 2 月正名為「大直國民學校」，民國 57 年 8 月實施九年國民義務教育，改制稱「臺北市中山區大直國民小學」。

#### 2. 穩定發展期（民國 57 年～民國 98 年）

改制後，學生人數逐年驟增，教室由原先之平房教室改建為鋼筋混凝土樓房教室，並逐年增建專科教室，設立視聽教室、圖書室、教具室等。民國 73 年 8 月成立啓智班，民國 74 年 8 月游泳池落成啓用，民國 77 年 2 月為教育局指定「完全學習實驗學校」，8 月成立附設幼稚園並招生；民國 78 年 6 月學生活動中心竣工，民國 82~84 年間推動傳統藝術，獲頒推展社教有功學校；民國 88 年移撥永安、成功兩里學生 800 餘名至永安國小。

#### 3. 創新起飛期（民國 98 年起迄今）

98 學年度起為「打造一所沒有危機的學校，共塑一所具有感動力的校園。」致力於有形的校舍硬體環境更新及無形的心靈「三感～感覺、感受、感動」教育，本著「“大”雁群志 共塑學習桃花源，“直”登巔峰 同創教育新未來」的宏願壯志，力求創新、精進和超越過往，師生持續在語文、閱讀、藝術、體育運動、教學專業…等展現卓越成就。未來，期待在「善的循環、愛的感染」氛圍下，大直國小在文教界更具競爭力，並能永續發展！

### (二)社區環境

#### 1. 自然地理環境

西偎劍潭山與「圓山」地區為鄰，北以雞南山、劍南山、文間山為屏，南濱基隆河，東鄰內湖地區，地處士林、內湖等地出入市區要地。依山傍水，形勢天成，猶如臺北市之世外桃源，生態教育資源豐富。

#### 2. 人文生活環境

學府林立，包含國防語文學校、實踐大學、大直中學、北安國中、私立道明外僑小學、中山托兒所，亦毗鄰永安國小、濱江國中小及文湖國小，更有市圖大直分館在旁，文風鼎盛，



利於策略聯盟；市警局大直派出所、「衡山指揮所」、國防部海軍總司令部等軍警單位所在，治安良好；近年因文湖捷運線及復興北路地下道開通，往來交通頻繁，已從傳統文教、住宅混合區，逐漸轉型為文教、住宅、商業混合型的社區。親（登）山步道、河濱公園的自行車步道、運動場地、「藍色公路」、「忠烈祠」、「美麗華商圈」，有利學校建構豐富的教學資源及從事各類型的休閒活動。

### 3. 家長社經資源

本校學生多來自大直里、劍潭里及跨區就讀家庭，大部分家長都能認同學校的優良傳統，並熱心參與校務行政及班級經營。然家庭社經背景落差極大，仍有為數不少的弱勢家庭，有待學校整合資源與家長共同努力予以協助。

## (三) 學校規模

### 1. 班級學生數

(1) 普通班：一～六年級各 5 班，共 30 班，學生數男 406 人、女 370 人。

表 1 一～六年級班級學生平均數一覽表

年級	一年級	二年級	三年級	四年級	五年級	六年級
班級平均學生人數	23	23	25	24	32	31

(註：100 學年度 5 年級額滿)

(2) 特教班：啓智班(集中式) 1 班，男 5 人、女 2 人；資源班 1 班。

(3) 附設幼稚園 2 班(混齡編班)：男 26 人、女 29 人。

### 2. 人員編制數

教師(含校長) 63 人，本學年度長聘代理教師 7 人；專任職員 7 人，技工工友 4 人(男 2 女 2)、校警 2 人；專任運動教練 1 人；約雇特教助理員 1 人。

### 3. 校地建築

校舍主要建物有「自立樓」(地上 2 層)、「自強樓」(地上 3 層)、「自愛樓」(地上 3 層及地下 1 層)、活動中心(地上 4 層及地下 1 層)、室內溫水游泳池及 PU 操場跑道；校地總面積 20,221 m<sup>2</sup>、平均每生 24.10 m<sup>2</sup>；總樓地板面積 20,324 m<sup>2</sup>，平均每生 24.22 m<sup>2</sup>。

## 貳、優質目標

### 一、背景分析

本校行政管理之內、外在環境 SWOT 分析如下表：

表 2 大直國小行政管理 SWOT 分析表

項目	S (優勢 strengths)	W (劣勢 weakness)
	內在因素	
行政團隊	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教師兼任行政者年輕有活力、可塑性高，資訊科技能力佳。</li> <li>● 教師兼任行政者學歷高，碩士學位以上者眾多。</li> <li>● 熱誠奉獻，下班後願續留校處理業務或交辦事務。</li> <li>● 團隊具有向心力，學校重大活動皆跨處(室)組合作、全力支持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務組長職務異動頻繁、流動性大且甄聘不易。</li> <li>● 教師兼任組長授課節數多且任教自然、社會等領域，備課及作業批改等較費時，相對的行政業務負擔較重。</li> <li>● 易受有於慣性思考及沿循舊例。</li> </ul>
教師團隊	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學年教師數僅 5 人，聯繫及溝通方便且順暢，感情融洽。</li> <li>● 教師主動學習，致力專業成長。</li> <li>● 積極在職進修，碩士以上學歷者佔 1/3 強。</li> <li>● 資深優良教師樂於分享、新進教師虛心就教。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資深優良教師快速退休，不利經驗傳承。</li> <li>● 減班超額教師的處理，缺少對資淺教師的保障，加以上級主管機關控管，代理、新進教師員額多。</li> <li>● 專業研究產出及參賽較少。</li> <li>● 各學習領域小組之學年成員分配不均。</li> </ul>
設備空間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 網路、資訊平台設置完善。</li> <li>● 環境空間規劃精簡。</li> <li>● 校舍配置彈性、可活化運用。</li> <li>● 網路電話建置完備。</li> <li>● 學生活動空間、資源分配充裕。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 校舍、配備老舊待補強更新。</li> <li>● 多棟校舍需結構補強及使照補。</li> <li>● 屋頂、外牆滲漏及操場、跑道亟待整修。</li> <li>● 以中型學校之經費難應付原屬大型學校設備空間之維修、汰換更新所需。</li> </ul>
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政團隊、教師會及家長會組織互動融洽、正向合作。</li> <li>● 領導人落實願景領導、道德領導並展現人性關懷，成員互動良善、友愛協助。</li> <li>● 教師與行政同仁通力合作，共同達成團隊目標。</li> <li>● 教師間私誼深厚，彼此關懷。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分佈式同儕領導及學習型組織氛圍待建構。</li> </ul>

項目	O (機會 opportunity)	T (威脅 threaten)
外 在 因 素	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鄰近各級學校、文教、社教機構及軍警單位眾多，利於策略聯盟、異業結合，引進資源。</li> <li>● 緊鄰休憩旅遊景點，利於發展生態、環境及休閒教育。</li> <li>● 與社區里長、發展協會理事長互動良好，促其主動關心校務發展、提供資源。</li> <li>● 扮演「社區文化中心」角色，提供社區場地、人力、物力，頗獲社區認同好評。</li> <li>● 主動積極參與社區活動及社區總體營造，換取資源挹注。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用學校場地不循法規洽借或未善盡使用愛護責任。</li> <li>● 鄰近學校多，社區資源被使用率高，瓜分資源或降低資源資助者的意願。</li> <li>● 近三分之一學童跨區就讀本校，較難凝聚「愛家愛校」社區意識。</li> </ul>
法 令 政 策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為加強知識(e化)、人力、財物及績效等行政管理之相關法規、命令、政策與措施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教師及職工員額控管，人力短絀或無法契合學校現況需求。</li> <li>● 預算編列不符學校之本位需求，經費補助申請不易。</li> <li>● 教育政策之制訂、實施，未考量各級學校需求之公平性，未能適時修訂以符現狀實況。</li> </ul>

## 二、具體目標

- (一) 建構 e 化資訊系統，踐履知識管理作為，促進知識傳享創發。
- (二) 研擬選訓管考計畫，強化人力管理機制，發揮人員效率動能。
- (三) 活化經費設施運控，精實財物管理程序，優化物境輔教助學。
- (四) 兼顧公私目標實現，永續績效管理循環，創造績效新實速簡。
- (五) 串接知識人力財物，提昇行政管理效果，發展學校品牌特色。

### 三、具體做法

本方案實施內容及創新做法詳見申請書「表3 大直國小行政管理之實施項目、策略及實際工作內容一覽表」

### 四、優質成果

#### (一) 目標達成

##### 1. 知識管理

- (1) 定期召開資訊推動小組會議，研訂 e 化環境建構、發展重點，並制訂資訊設備維修管理及文書、認輔之 e 化作業計畫。
- (2) 建置無障礙且多功能之學校網頁及暢通的校園網路。
- (3) 提供充裕適用的資訊設備及軟體，培訓、提昇成員資訊素養及能力，行政、教學充分融入運用。
- (4) 建置行政、教學資源庫，建構行政 e 化服務系統，運用統計量化數據及回饋檢核機制，促進教學、行政效能。
- (5) 強化知識管理的組織、計畫、教育訓練及運作，促進組織知識的儲存、轉化、創新及分享。



##### 2. 人力管理

- (1) 配合學校未來發展，依法進用合適之正式、約僱及臨時人員。
- (2) 職務任用符合成員學、經歷專長，並提供符應潮流之在職成長活動。
- (3) 落實成員的管理、考核與申覆，型塑績效責任團隊氛圍。
- (4) 研訂成員獎勵機制，激勵士氣、發揮積極正向動能。





圖 5 教師甄選



圖 6 公職幹事甄選



圖 7 教師職工考核會議



圖 8 頒發鴻琪獎勵金

### 3. 財物管理

- (1) 精實經費預算之編列與執行，發揮經費運用之最大效益。
- (2) 規劃設施修建、汰換、維護，符合綠色環保以強化物境功能。
- (3) 控管、追蹤採購程序的適法與效率，提升經費預算執行率。
- (4) 落實財物簡化、e 化之管理革新作為，提高財物使用率。



圖 9 採購招標



圖 10 工程協調會議



圖 11 汰換高效能省電燈具



圖 12 財產盤點

### 4. 績效管理

- (1) 民主構築滿足成員需求及服務對象之學校願景，整合、發揮團隊效能實踐之。
- (2) 紮實辦理達成組織目標之人員培訓活動，研擬有效解決組織問題之策略方案，促進行政績效與教學效能。
- (3) 適時運用 PDCA 循環改進之行政流程，精進行政管理績效。
- (4) 體現「A\_A+」、「飛輪效應」理論，發揮正向領導之示範作用，追求學校永續卓越之發展。

## (二) 創新成果

### 1. 知識管理

- (1) 資網競賽 e 能展現：
  - a. 全國優學網網路小偵探活動獲國小第 9 名。
  - b. 臺北市各級學校校園無障礙環境介紹專區網頁評比獲 A 級。
  - c. 線上資料庫推廣使用點閱率第 10 名。
  - d. 臺北市班級網頁製作競賽獲特優。
- (2) 行動研究 專業分享：近四年參加臺北市教育專業創新與行動研究甄選，獲創新教學活動設計類特優 1 件、佳作 2 件及教育專業經驗分享類佳作 1 件。
- (3) 學習社群 專業成長：申辦教師專業學習社群。
- (4) 教學輔導 專業精進：申辦教學輔教師。
- (5) 休閒社團 自主互動：自發成立師長休閒社團，涵養另類專長。
- (6) 研習進修 專業提昇：教師每學年研習時數達 35 小時以上者達 100%，充實學術、職能涵養，主動攻讀碩、博士學位。

## 2. 人力管理

- (1) 教師參賽 專業展現：語文閱讀類 - 北市客語演說、字音字形及國語朗讀獲佳績，班級網頁製作競賽特優，北市樂樂棒球賽、教育盃籃球賽最佳教練，市府員工休閒盃慢壘賽必勝組冠軍，特教班優良教材評選自編團體組佳作，生命教育教材單元活動設計優選，人權法治教學設計優等，正向管教範例甄選佳作，精進教學檔案比賽優選。
- (2) 志工服務 多元參與：愛心志工人數逐年成長至 120 人。
- (3) 志工獲獎 正向楷模：10 位志工服務超過 600 小時，獲頒臺北市社會局 100 年度優良志工貢獻獎。
- (4) 交通導護 護童安全：林信言師獲臺北市績優導護教師及劉素琴主任獲交通部全國促進道路交通安全績優導護老師。

## 3. 財物管理

- (1) 節能減廢 環保永續：水電節能逐年下降，獲教育局評比 99 下半年度節電成效優良、100 年度 1 ~ 6 月節水成效達預定目標、99 學年度節能減碳執行成效績優。
- (2) 結構補強 校舍增安：原僅 1 棟有使照，迄今剩 1 棟申照中。
- (3) 設施修建 品質卓越：圍牆整修工程獲評績優學校金質獎，自然教室、美勞教室整修獲評績優學校。
- (4) 財產盤點 如時精實：財管人員定期盤點財物、按時填報陳核；逾限報廢財物上傳惜物網拍賣績效卓著，年年敘獎。
- (5) 預算執行 效率良好：97~100 年度預算執行平均率 9 成 5 以上。
- (6) 爭取經費 硬體強化：97 年起共爭取 8 仟餘萬，系統運用財源、發揮經費最大效益。

#### 4. 績效管理

- (1) 交安評鑑 全國第一：99 學年度北市交通安全教育評鑑特優「金輪獎」並代表參加全國交通安全教育評鑑榮獲「金安獎」第 1 名。
- (2) 教育 111 標竿肯定：通過 100 年度臺北市教育 111 標竿學校認證。



- (3) 品牌特色 行銷卓著：99 學年度上、下學期及 100 學年度上學期連續三度榮獲臺北市教育行銷卓著獎。
- (4) 年級額滿 家長認同：100 學年度五年級為大直地區唯一公告額滿年級。
- (5) 書包減重 健康促進：100 年度臺北市加強推動書包減重業務訪視績優。
- (6) 優質幼教 通過評鑑：臺北市 99 學年度幼稚園基礎評鑑全數類項通過。
- (7) 學習照護 扶助弱勢：99 年度臺北市課後照顧暨攜手激勵業務訪視中山區分組績優。
- (8) 性平教育 友善校園：推動性平教育成果獲評臺北市 98 學年度優等。
- (9) 防溺水宣教 生命安全：防溺水教育宣導成果獲評臺北市 98 學年度優等。
- (10) 環境教育 永續生態：臺北市 98 年度體衛環教訪評獲環境教育績優。
- (11) 泳訓營隊 運動推展：辦理暑期泳訓業務績優，98 年度招生人數更獲全市第 6 名學校。
- (12) 廁所清掃 乾淨衛生：廁所清潔維護經環保局清潔隊員稽核獲評全年優良級。
- (13) 課程計畫 周全詳實：100 學年度獲評優良。

## 貳、申請書特色

### 一、理念特色

- (1) 落實「計畫、執行、考核—行政三聯制」及組織軟、硬實力—知識、人力、財物的整合與績效的管控。

- (2) 以「打造一所無危機的學校，共塑一所具感動力的校園。」為組織願景之中心思想。
- (3) 「專業的真誠付出、有效的智慧資本、無限的感恩回饋」追求“感動自己 感恩他人”。

## 二、過程特色

- (1) 根據學校基本現況進行 SWOT 分析，擬定預期具體目標。
- (2) 實施項目、策略及實際工作內容，緊扣知識、人力、財物及績效管理並紮實辦理。
- (3) 具體做法善用 ICT，建構 e 化互動、分享平台。
- (4) 執行過程重視 PDCA 循環、CIPP 模式之永續發展。

## 三、結果特色

- (1) 展現分佈式卓越領導、教導型組織動能及家長、教師、行政合作力量。
- (2) 聚焦於行政服務品質、教師教學效能及學生學習成果的提升。

## 參、未來發展

- 一、持續校務行政的精進創新，促進學校的永續發展。
- 二、在「善的循環、愛的感染」氛圍下建構學校的品牌特色。
- 三、分享行政管理成功經驗，期拋磚引玉以提昇全市教育品質。