

和平展翅 引領未來

評審的話

和平高中以「和平展翅，引領未來」，以該校圖騰「和平鴿」為隱喻，期望建構優質的行政團隊做為一雙穩健的翅膀，載著和平願景，擬定學校行政管理重點方向邁進。該校在行政管理的方案主要在於凝聚校內共識，進行組織再造；透過成員的專業發展，建立強而有力的 e 化行政支持體系，藉由此一方案的完成，達到該校經營未來學校—「科技校園」、「活力校園」、「和諧校園」的願景，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具體做法，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 e 化服務、數位研發，善用未來學校特色，形塑學習組織架構。2. 人力管理：活力創新、專業彈性，引導活力創新思維，提升人員專業素養。3. 財物管理：效能控管，節能運維，佈建科技校園環境，活化財物管理使用。4. 績效管理：品牌卓著、永續經營，營造和諧校園情境，展現優質辦學績效，績效卓越值得推廣。

臺北市立和平高級中學

臺北市立和平高級中學

李世文 陳智源 陳汶靖 甘惠文 張為屏 張婉茹 游明杰 吳佩珊 蔡純純 張榮耀

團隊介紹

和平的優質方案係由李世文校長帶領，陳汶靖、陳智源、甘惠文、張為屏、張婉茹、游明杰、吳佩珊、蔡純純、鍾國斌等各處室主任分工合作，張榮耀主任主筆彙整，共同將和平近年來在行政管理方面的創新成果，與教育界夥伴們切磋、分享。

得獎感言

本方案名稱「和平展翅 引領未來」，係以本校圖騰「和平鴿」為隱喻，期望建構優質的行政與教學團隊做為一雙穩健的翅膀，載著和平願景，引領新世代的莘莘學子，飛在未來的前端！

細數和平近年蒸蒸日上的校務發展：由未來學校的榮銜、e化創新學校、教育 111 標準學校的認證，到高、國中部校務評鑑向度全數通過的肯定……，勤教樂學的和平師生、服務創新的行政團隊、支持鼓勵的社區家長，已成為和平優質表現的勝利方程式！

感謝評審委員的青睞與教育局長官贈獎的肯定，優質學校的獲獎將是和平展翅高飛的一股新動力。



摘要

本校創校以來，即以達成德、智、體、群、美五育兼具的全人教育為辦學目標；時至今日走入 E 化世代，時勢的變遷牽動了校園的巨變，為因應此一衝擊，本校自 95 學年度起參考 Microsoft 於全球推動未來學校之發展模式，推出打造 21 世紀高效能「教育 EEE」特色學校的計畫，期望藉由不斷創新的經營方向，有效提昇學校效能，使學生具備適應新時代的關鍵能力。

「教育 EEE」的特色表現為「整合的 e 化環境」、「創新的 e 化教師」、「深度的 e 化學習」三個面向，而其具體目標為培育善用資訊科技且五育均衡的數位公民。有鑑於此，本校積極籌畫，期望建構具有效能的 e 化行政團隊，以提供優質的行政服務，創造優質的教、學環境。

本校提出的行政管理優質方案，主要在於凝聚校內共識，進行組織再造；透過成員的專業發展，建立強而有力的 e 化行政支持體系，藉由此一方案的完成，達到本校經營未來學校—「科技校園」、「活力校園」、「和諧校園」的願景。

關鍵詞：優質學校、行政管理、和平高中

網址 <http://www.hpsh.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一)設校歷史

本校前身為民國 38 年成立之臺北市立農業職業學校，民國 50 年附設初中部，民國 57 年市農遷校，原址改制為臺北市立和平國民中學，復以民國 83 年 7 月 1 日正式奉核改制為臺北市立和平高級中學，成為臺北市南區第一所市立完全中學。本校位於人文薈萃文風鼎盛的大安區，校風開明，校園中洋溢著清新活潑的學習氣息，環境優雅，設備優質，師資優良，學生優秀獲獎無數，為辦學績優學校。

95 年李世文校長到任，極具教育熱忱，全校師生在校長優質教育理念，豐富的辦學經驗領導下，以學生為本，教師至上，務實踏實，敬業以赴。

96 年起本校經臺北市教育局及臺灣微軟公司認證成為臺北市第二所「未來學校」，積極建立現代化無線網路數位學園，規畫人文與科學並重的優質校園。

(二)社區環境

本校位於臺北市大安區，周邊文教機構林立為全臺北市最富文化氣息的精華地區。社區公教人員居多，普遍重視教育，對於學校活動的支持度及參與度相當高。學校周邊，前有大安國小，右鄰芳和國中，且鄰近臺大、師大、臺科大及國立臺北教育大學等大學院校，為臺北市文風鼎盛之文教區。

和平校園綠化佳，椰林矗立四周，庭園林木蔥蘢，中庭有名聞遐邇的荷花池，花種迥異，盛開時五彩繽紛，美不勝收。教室前花台，綠籬成蔭，放眼盡是盎然綠意，環境相當優美。



美不勝收的荷花池

(三)學校規模

本校校地面積共計：39,636 平方公尺，含國中部 18 班、高中部 42 班，學生總數約 2,200 人；現有教職員編制：共 180 人，教師平均年齡約 43 歲，其中具研究所（含 40 學分結業）以上學歷者佔 62.7%；全體教職員工皆具專業學養且教學經驗豐富，學習新知能力強。



學生才藝展演的舞臺—荷萍劇場

二、優質目標

(一)背景SWOT分析

分析項目	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會)	T(威脅)	S(策略)
知識管理	1. 本校發展未來學校理念多年，行政人員與教師對於各項e化管理制度皆有共識。 2. 積極辦理行政處室與學科教師資訊研習，全校人員資訊素養與能力極佳。	1. 教師兼行政人員更動頻繁，不利行政穩定。 2. 資訊業務龐大，參與的相關人力不足。	本校積極參與教育部、教育局各項資訊專案計畫，成為e化創新發展種子學校。	1.e化創新已於各校逐漸普及，如何引領新思維，創立新典範，亟需校內同仁群思集力。 2.12年國教啟動，本校需思尋定位與發展方向。	建置行政與教學資源庫，學生學習歷程檔案平臺，使行政、教學與學習的成果，得以典藏與傳承。
人力管理	1. 新進人員素質高，年輕有活力。 2. 教師間相處融洽，無衝突情事發生。	1. 本校行政人員需負擔國中部與高中部兩部業務，工作壓力極為沉重。 2. 資深教師近年大量退休，造成經驗傳承上有落差。	彈性調整組織編制，有效運用現有人力資源，再創校務發展新局。	受時代潮流衝擊，教育政策變動快而急，社會、家長團體意識高漲，校務推動備受考驗。	1. 依校務發展，進用學有專精人員。 2. 行政長官進行鼓舞人員措施。
財物管理	1. 積極申請專案經費，資訊設備較充足。 2. 學校財產均經專人保管，並按時維護、盤點。	1. 居安新村校地未收回，校區空間不足。 2. 校舍、建築顯老舊，亟待汰舊更新。	爭取居安新村校地收回，規劃興建圖書館、游泳池、會議室.....等多功能大樓。	晚近成立的學校建築新穎而功能齊全，對於家長與學生具有極大誘因。	積極爭取經費補助，改善校園空間不足及老舊等問題。
績效管理	1. 各項校務推展，均經由會議公開討論、規畫、檢討與績效追蹤。 2. 學校教職員工生情感融洽，行政與教學效能相輔相成。	行政人員忙於日益繁重的一般性事務處理，教師則面對12年國教與社會環境的新衝擊，全校人員處於不穩定狀態，身心壓力極大。	藉由多項校內外評鑑機制，協助校務檢核與進步。	對於學校、教師個人的評鑑種類眾多，學校教職員工要面面俱到，常感心力交瘁。	積極參與各項認證與專案計畫，並落實年度校務自我評鑑機制，以促使績效持續提升。

(二)具體目標：

本校方案執行理念，係參照優質學校行政管理：「知識管理、人力管理、財物管理、績效管理」四項指標，結合本校未來學校特色與校務發展願景：「建立科技校園環境、鋪設活力校園情境、營造和諧校園氛圍」，期望能達成和平優質的行政管理模式：

1. 善用未來學校特色，形塑學習組織架構。
2. 引導活力創新思維，提升人員專業素養。
3. 佈建科技校園環境，活化財物管理使用。
4. 營造和諧校園情境，展現優質辦學績效。



學校發展中心做為課程研發基地

三、具體做法：

(一) 實施內容：

1. 知識管理：

擬定本校資訊發展計畫，彈性調整組織架構，成立知識管理工作小組，訂定知識管理工作實施計畫、知識管理標準作業程序，以建置學校知識管理與研發永續支持體系。

2. 人力管理：

甄選、進用各領域學有專精之人才，並能符合學校發展願景，整體規劃教師專業進修活動，推動自主性的教師專業學習社群；建立各職員工專責職務代理人制度，以一對一的經驗傳承機制，發展原職務外第二專長。

3. 財物管理：

於中長程校務發展計畫納入重大修繕或工程，並融入綠能環保建築概念，有效節約能源，減少設備損壞率。建立相關經費分析表並評估績效，落實經費管控與運用；各專案並設有管控小組，以有效管控經費執行情形。善用資訊設施，朝向簡化、自主化或無人化管理。

4. 績效管理：

成立專業核心團隊，並善加運用 PDCA 循環，精進校務經營與發展。行銷學校優良品牌，師生各項表現均創歷年新高。

(二) 創新做法：

1. 知識管理：

- (1) 形塑學習組織架構：建置知識管理小組、教學資源中心、學校發展中心，做為學校知識管理與研發永續支持體系。
- (2) 佈建完善資訊環境：辦公室環境 OA 資訊化，建置資訊走廊，訂定完善的資訊安全計畫，圖書館設影音專區，積極營造科技校園，構建整合的 e 化環境。
- (3) 提升同仁資訊素養：鼓勵同仁參加校內外資訊成長研習，辦理 e 化教學成果觀摩會，分享各學科 e 化課程研發成果。
- (4) 建構 e 化服務系統：

	E 化服務系統	
行政服務	和平數位相片館 教室及設備預約系統 班聯會、優良學生選舉線上投票系統 歷屆高中、國中學籍資料庫	薪資表單電子化 電子表單調查系統 合作社自動化管理系統 新生照片下載系統
教學服務	課表電子化 重大考試電子榜單 圖書館自動借書系統 網路課業輔導系統 線上資料庫 校園電子書製作	學生到校刷卡系統 大學校內推薦甄選系統 校園電視台影音隨選系統 e-class 線上教學系統 數位學習歷程檔案系統 線上成績查詢系統

2. 人力管理：

- (1) 進用學校未來發展所需人員：依據學校發展願景與各學科及處室需求，進用專精人才。
- (2) 精進員工成長的在職訓練：鼓勵教職員工在職進修汲取新知，辦理教師專業發展評鑑，組織教師專業學習社群；辦理多場次未來學校跨領域 e 化創新教學研習，促進領域教學互動與交流。
- (3) 嚴謹確實員工管理考核：訂定各處室組工作職掌，建立各項校務 S.O.P 標準作業程序，落實有效率的行政管理。定期召開教評會、考績委員會等，依平時勤惰紀錄考核教職員工績效。
- (4) 員工獎勵機制：辦理員工文康活動，聯絡同仁情感。除依規定辦理資深優良教師獎勵（教育局）外，本校並對教職員工服務滿 10、20、30 年之資深同仁於每年校慶時公開表揚及頒發紀念品。訂定績優導師獎勵，對外競賽指導教師獎勵制度，遴選優良職員工友，鼓勵推薦教師參與各項優良教師選拔。校長與家長會於三節及周年校慶等重大節日，致贈同仁蛋糕、月餅等禮品，慰勞同仁辛勞，提振教職員工士氣。校長於同仁婚喪喜慶致贈禮品或慰問，增進同仁向心力。
- (5) 彈性調配人力因應危機處理：建立危機處理小組與各項危機事件處置流程及實施演練；另建置 24 小時通訊網絡，並有專人按時巡查，以建置安全無礙的校園安全環境。



校務會議公開表揚各項競賽指導老師

3. 財物管理：

- (1) 計畫性學校設施的興建與維護：中長程校務發展計畫，納入各項修繕與新興工程。規畫本校校園安全計畫，定期完成各項校園環境安全檢查。
- (2) 有效節約能源，減少設備損壞率：規畫全校節能計畫，並依執行情形修正節能計畫；於各集會場合推廣節約用水用電等節能理念，並由校長與各處室首長做起。
- (3) 控管與追蹤的採購程序：建立本校採購標準作業流程。以電子化採購流程，完成各項工程、財物及勞務採購。善用共同供應契約簡化行政程序，提高採購效率。定期於綠色生活網填報環保財物採購明細。
- (4) 實質有效的經費編列與執行：召開專案會議檢視與討論年度校務預算與各專案計畫經費編列內容，參考歷年經費執行情形與回饋表，提升預算執行率；內部控管機制監督使經費有效應用避免浪費。
- (5) e 化與簡化的財物管理：依相關法規定期盤點校產，近年完成率均達 100%，並無財產脫漏、遺失情形。訂定各專科教室與設備管理辦法，有效管理專科教室器材與設備。

4. 績效管理：

- (1) 建立典範的學校願景：本校各項校務工作，均以養成學生「終生學習、終生運動、終生反省的能力」為願景；建立「科技校園、活力校園、和諧校園」為策略規畫。各項專案如：未來學校、e化創新學校、高中優質化輔助方案……等，均以達成本校願景為原則進行。
- (2) 改進績效的 PDCA 運用：由校長帶領定期召開主管會議、擴大行政會報、導師會議、學科召集人會議與各項專案會議，並於會議中依據 PDCA 的運作系統，進行檢討反思以有效執行各項計畫。
- (3) 量化顯示行政效率：各單位定期於行政會議、校務會議，提供預算、專案執行率、工程修繕、水電用量情形、節能成果、學校網站內容與資料量，並列為討論議案。
- (4) 追求永續卓越的績效：校長暨主管人員身體力行，落實行動管理理念，於早午自習與課堂、放學時間巡視校園，以充份瞭解校務發展情形。依據學校願景、目標及 SWOT 分析，配合學校需要與特色提出校務中長程發展計畫；並於學校日、家長會議與學校重大節慶，適時向師生、家長及社會各界宣達辦學治校理念。有效行銷學校優良品牌，與鄰近學校、社區結合成「臥龍學園」，共辦校慶與臥龍欒樹節；多年承辦「臺北市全球華人資訊論壇」，與大陸、香港、馬來西亞、新加坡與美國的教育學者專家討論資訊教育議題，提升學校知名度。



合作社儲值卡消費系統



校長帶領和平教師團隊進行教學成果發表



校長每日巡視校園，充份瞭解各項校務發展

四、優質成果：

(一)目標達成：

1. 知識管理：e化服務、數位研發

- (1) 建置知識管理小組、教學資源中心與學校發展中心，做為校務發展的永續支援系統。
- (2) 建置 e-class，做為知識整合平臺，彙整本校行政內容與各學科教學資源；善用 FTP 等作為資訊倉儲服務，完成各類行政 e 化具體服務系統。
- (3) 數位典藏計畫：輔導學生建置數位學習歷程檔案，強化學習成效；出版校園電子書，進行校園各項重大活動數位典藏。

2. 人力管理：活力創新、專業彈性

- (1) 配合本校未來學校的發展，甄選具有創新思考、認真活力的教職員；相關專業人員，均完成各項專業研習與證照取得，並設有職員職務輪調實施要點，以增進職員職務歷練。
- (2) 辦理教職員工社群活動及運動、健身社團，增進成員身心健康；辦理資深優良教師獎勵，並於公開集會表揚。
- (3) 危機處理小組人力有效發揮：設立 24 小時校園安全緊急應變通報機制，訂定各項校園安全應變實施計畫。

3. 財物管理：效能控管、節能運維

- (1) 完善的校園安全計畫，定期完成各項校園環境設備安全檢查與修繕。
- (2) 建置 e 化管理平臺，修繕與追蹤損壞之設施及設備。
- (3) 倡導力行綠能環保，有效節約各項能源。

4. 績效管理：品牌卓著、永續經營

- (1) 建立滿足成員需求的學校願景：各項校務工作，以養成學生「終生學習、終生運動、終生反省的能力」為願景，「科技校園、活力校園、和諧校園」為策略規畫。
- (2) 組織能力強、效能高的行政團隊：本校行政團隊，多次承接教育局委辦之重大業務（如：99 學年度臺北市高中轉學考試），服務品質與執行成果，咸獲得教育局、社會各界一致好評。
- (3) 追求永續卓越的績效制度：本校各項發展均有具體卓越成果
 - A. 於學生表現方面：德、智、體、群、美五育皆有均衡發展；
 - (a) 本校 100 學年度高中部國立大學、國中部公立高中職錄取率，均創近年新高。
 - (b) 100 學年度開始迄今，高國中部學生，於校外各項競賽表現優良，各項比賽成果優異，



家政課行動學習課程



校長每日慢跑操場 25 圈，號召全校師生運動健身



eClass 校園平台



臺北市政府資推會工作小組蒞校參觀資訊融入教學成果

計有百項百人以上。(詳見本校網頁榮譽榜)

B. 於教師專業表現部分：

- (a) 本校教師以數位教學平台與學生進行互動，累計線上開設 190 項課程，線上檔案數超過 10000 件。
- (b) 高中化學科團隊榮獲「臺北市 97 學年度教學卓越獎」優等獎。
- (c) 99 學年度全校參與教師專業發展初階評鑑的教師共 101 人，參加進階評鑑教師共 40 人。
- (d) 古慶輝師、黃弘昇師榮登 98 年度臺北市教育杏壇芬芳錄；王桂棹師榮獲 100 學年度臺北市特殊優良教師。
- (e) 本校同仁多次擔任國際論壇會議講師。

C. 於校務整體發展部分：

- (a) 以創新 E 化教學環境，打響「臥龍學園」知名度，帶動社區前瞻性發展。
- (b) 96 年度獲臺北市政府教育局與微軟公司認證為未來學校。
- (c) 97 年度獲選為教育部 e 化創新學校。
- (d) 97 年度香港網上教學協會報導本校推動 eclass 平台特色。
- (e) 98 年度獲選為臺北教育 111 標竿學校。
- (f) 98 年度通過為教育部高中優質化方案學校。
- (g) 98 年度獲 iThome 雜誌 e 教育專刊報導本校資訊教育特色。
- (h) 99 年度臺北市高中校務評鑑七項向度全數通過。
- (i) 100 年度臺北市國中校務評鑑七項向度全數通過。

(二)創新成果：

1. 善用未來學校特色，形塑學習組織架構：

配合本校未來學校發展目標，與中長程校務發展計畫，目前已完成第一階段「和平新願景，教育 EEE」計畫期程——

- (1) 佈建無縫隙的資訊環境，構建整合的 e 化環境。
- (2) 強化教職員工生的資訊素養及能力。
- (3) 各類教學、行政 e 化服務系統達 36 項。
- (4) 建置 e-class 系統，做為知識整合平臺。
- (5) 數位典藏各項校務與學生成長表現，建置學生數位學習歷程檔案，出版校園電子書。

2. 引導活力創新思維，提升人員專業素養：

(1) 在職進修，與時俱進：

鼓勵本校教職員工積極進修，以提升自我專業素養。



數位行動學習 - 歷史博物館教學活動

年度	97	98	99	100
教師	總時數：3030 平均時數：20.8	總時數：4271 平均時數：29.6	總時數：5184 平均時數：35.5	總時數：5857 平均時數：40.1
職員工	總時數：685 平均時數：20.8	總時數：679 平均時數：20.6	總時數：720 平均時數：21.8	總時數：693 平均時數：21

(2) 推廣教師專業發展評鑑初階與進階計畫，成效卓著：

本校自 96 學年度，由自然科教師先行試辦，97、98 學年度進行成效檢討，並於 98 學年度起全校擴大辦理（全校國、高中部教師共 146 人，計有 101 人報名參與，並於 99 學年度結束完成初階認證；100 學年度並有國、高中部共 40 位教師接受推薦，繼續參與進階研習與認證）。

(3) 辦理教師學習社群，反應熱烈：

於 98 學年度開始試辦各領域、學科「教師專業學習社群」，並於 99 學年度全面推廣辦理，迄今共有 23 個社群成立。

(4) 成立多項教職員社團，增進同仁情感。

3. 佈建科技校園環境，活化財物管理使用：

(1) 建置 e 化管理平臺，修繕與追蹤損壞之設施及設備。

(2) 倡導綠能環保，有效節約能源：本校於近年節電執行成效卓著，列為臺北市教育局節電執行成效優良機關（全市第九名）。

(3) 採購流程標準化，提升採購效率。

4. 營造和諧校園情境，展現優質辦學績效：

(1) 各項校務發展，均能秉持和平願景，養成學生「終生學習、終生運動、終生反省」的能力，建立「科技、活力與和諧」的校園。

(2) 追求永續卓越的績效制度：本校各項發展均有具體卓越成果

(A) 於學生表現方面：德、智、體、群、美五育均衡發展；

a. 本校高、國中部學生，於近年的升學表現，均創歷年新高。

b. 100 學年度開始迄今，高國中部學生，於校外各項競賽表現優良，各項比賽成果優異，計有百項百人以上。（詳見本校網頁榮譽榜）

(B) 於教師專業表現部分：教師均能於教學崗位上努力不懈，積極專業，獲得校外多項肯定。

(C) 於校務整體發展部分：以年年獲獎，打響和平高中優質品牌。



校長親自勉勵「教師學習社群」活動

貳、申請書特色

一、理念特色

和平的優質方案係由李世文校長帶領，秉持著「教育是真善美的志業」為信念，「建構一所科技、人文與自然兼具的學園」為宗旨，持續不斷的精進努力。

二、過程特色

1. 方案架構以和平發展願景為經，優質學校指標為緯，精確定位和平校務推動在行政管理上的優質成果。
2. 撰寫內容以和平師生活動為體，優質行政管理為用，詳實呈現和平師生教學與行政團隊間的交互作用。

三、結果特色

和平的方案執行理念，在於結合本校未來學校特色與校務發展願景：「建立科技校園環境、鋪設活力校園情境、營造和諧校園氛圍」，並參照優質學校行政管理：「知識管理、人力管理、財物管理、績效管理」四項指標，以達成和平優質的行政管理模式：

1. 善用未來學校特色，形塑學習組織架構。
2. 引導活力創新思維，提升人員專業素養。
3. 佈建科技校園環境，活化財物管理使用。
4. 營造和諧校園情境，展現優質辦學績效。



本校榮獲未來學校認證

參、未來發展

一、既有架構，承先起後：

本校方案的架構，係以先前發展未來學校既有的數位優勢為主體，輔以專業負責的行政、教學團隊，創造出卓越的服務績效，構築出正向學習氛圍的優質校園；本校將持續優質的發展方向再接再厲，作為各項校務發展的標準。

二、聚焦發光，再創優質：

行政管理的優質肯定，說明和平已完成了固本與打底的優質環境，冀望往後和平以此為起點再次出發，聚焦投射於其他優質學校的向度，再創和平的全面優質發展。