

# 舞動雁群文化 邀向卓越高峰

## 評審的話

優質學校的經營與發展需要全員參與、全面關注、持續進步。該校參加優質學校評選，自 98 年通過課程發展與專業發展兩項，99 年通過教師教學與學生學習兩項，100 年通過行政管理與資源統整兩項，以至 101 年通過學校領導、校園營造及學校文化三項，四年來的努力不懈，終能榮獲台北市優質學校金質獎，充分展現該校親、師、生團隊合作並持續精進的務實精神與行動，成就了優質學校的典範。

整體而言，該校本諸「附小」在學生學習與教師教學兩方面的優良傳統與社會聲望，透過積極、精緻、有效的學校領導與行政經營，注入與時俱進的創新元素，致力課程發展，提升教師專業，並善用有限資源，打造優雅的校園環境，進而形塑兼具專業、人文、勤樸及進取的學校文化。這是一所全方位永續發展的標竿學校。

# 臺北市立教育大學附設實驗國民小學

方慧琴、莊訪祺、顏 英、張淑娟、黃靜婷、  
黃瓊秋、豐佳燕、徐靜儀、吳家瑞、陳又華、  
呂宜娟、吳金龍、莊淑如、陳思憶、蔡欣男

## 團隊介紹

98 年度起在校長親力親為、全體附小人因心動、感動而行動，終於在四年內獲得臺北市優質學校整體金質獎，具體實現「極致附小・永續優質」的目標。

核心團員：

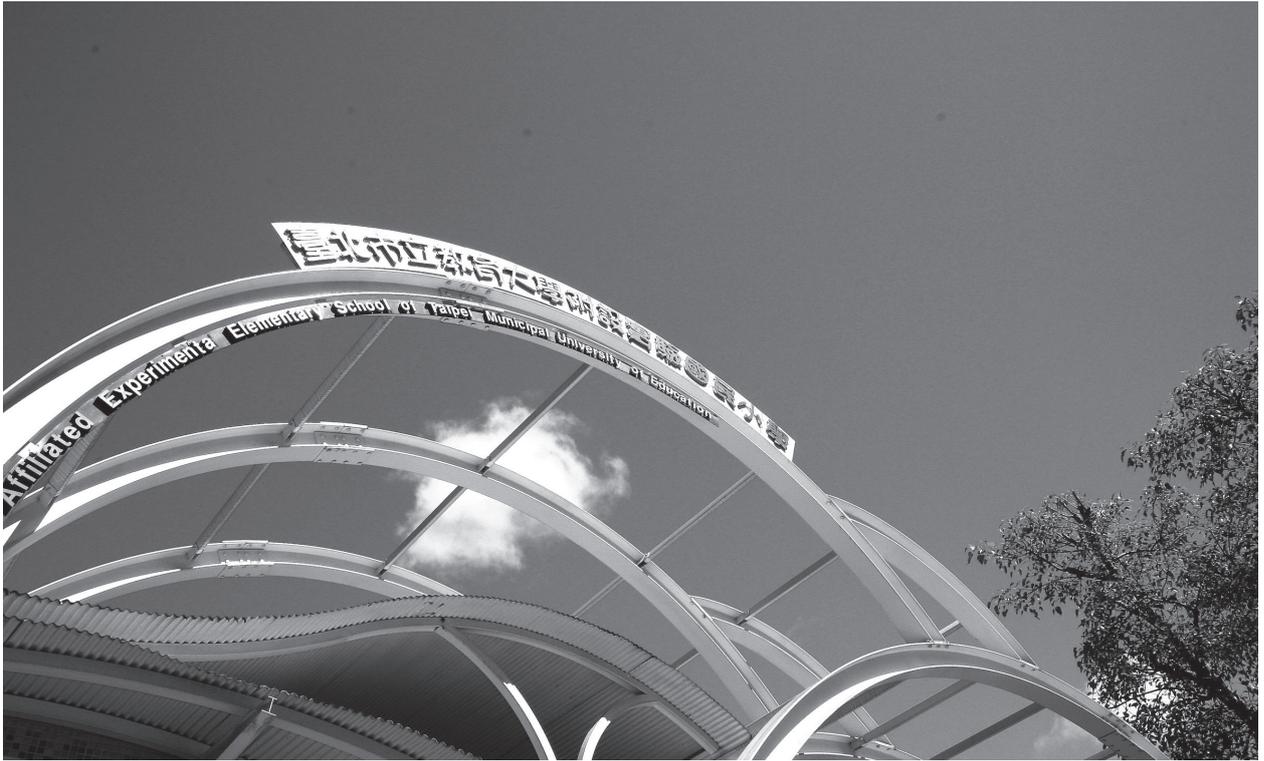
方慧琴、莊訪祺、顏 英、張淑娟、黃靜婷、黃瓊秋、豐佳燕、徐靜儀、吳家瑞、陳又華、呂宜娟、吳金龍、莊淑如、陳思憶、蔡欣男

## 得獎感言

98 年歷史的附小，不僅肩負國小教育使命，也承擔教育研究、參觀實習的任務；在穩定、創新的發展歷程中，團隊透過分佈式領導和雁群領導，型塑民主、激勵、支持的校園文化。

為追求「培育文采有品・領袖群倫的附小兒童」的學校願景，訂定九個優質向度目標而努力，其間歷經持續籌畫、行動、檢討與修正，團隊合作、互持、共享和共榮，終獲優質學校整體金質獎的最高榮耀。

期許附小教育大業仍能不斷淬煉、創新、蛻變，在優質金質之餘，續追「晶鑽恆久遠優質永流傳」的境界。



## 摘要

本校歷任校長皆由母校教授兼任，以其領導風格帶領學校成為教育思潮之先鋒；民國97年方慧琴校長為首位專任校長，凝聚附小人的共識與願力，讓教育光環持續翹楚。

附小不僅肩負國小教育使命，也承擔教育研究、參觀實習的任務，在「發展－穩定－成長－再發展」的歷程中，無論專業教學、學生學習、課程發展、行政管理、資源統整、校園營造和和學校領導，已形塑優質的學校文化；近年採行雁群文化的精神和倡導分佈式領導，體現學校成員輪流領導、互為合作、激勵與扶持的氛圍，實質嘉惠於每一學子，就是要讓「繁星閃亮，盡在附小」！就是要「極致附小，優質永續」！

**關鍵詞：**優質學校、學校文化、北市立教大附小

**網址：**[http://www.estmtc.tp.edu.tw/~estmtc\\_f/98quality/pdf/school\\_culture.pdf](http://www.estmtc.tp.edu.tw/~estmtc_f/98quality/pdf/school_culture.pdf)

# 壹、申請書內容

## 一、基本現況

### (一)設校歷史

本校創立於民國 2 年，又稱第四小學校，學生多為日籍生及少數優秀的臺籍生，98 年的名校美譽一直延續至今。

本校早期校長皆由母校教授兼任，教師大多由校長遴聘母校中優秀畢業生，故教師素質優秀而一致；民國 97 年方慧琴校長是附小首位專任校長。在各方期待下，凝聚全體附小人共識與願力，追求教育理想努力以赴，持續翹楚於教育界。

### (二)社區環境

本校位於臺北市博愛特區，是古臺北城內唯一的小學，社區環境特性為：

1. 地理環境特殊：位於政經文教樞紐，交通便捷、人文薈萃，利於發展特色課程。
2. 學生優秀多越區就讀：學區內機關多，約有 70% 的學生越區就讀；家長社經背景普遍高，學校充分運用家長人力資源擴展教學效益。
3. 社區資源豐沛：學校教育納入豐富社區資源規劃為特色課程，藉以活絡、擁抱社區；行政支援教學，緊密的連結社區，成為校務發展的重要目標之一。



參加臺北賓館竣工典禮



防災演練



愛心家長偶劇演出

### (三)學校規模

1. 班級類型多元：一百學年度小學部普通班有 46 班，身心障礙資源班 3 班，集中式身障班 6 班，資優資源班 3 班，共 58 班，學生人數 1366 人；幼稚園混齡班 6 班、特教班 2 班，共 8 班。全校合計 66 班，共 1542 人。

2. 教師編制較高：現行編制教師 135 人，含教師兼行政人員主任 5 人、組長 14 人及園長，特教助理員 2 人，校長 1 人，職工 21 人，全校教職員工計 159 人。

3. 肩負教育研究和參觀實習任務：行政單位多一處研發處，主任和四位組長，有利於行政組織再造，提升行政效率，對學校發展甚多助益。

## 二、優質目標

### (一)背景分析

#### 1. 方案背景

(1) 附小校風民主自律、全體同仁專業熱誠，加上外來資源，著力啟發孩子多元智慧，行政發揮分佈式領導，落實每位附小人擁有愛人關懷社會之心。

(2) 全體附小人持「人文、創新、卓越」的核心價值，培養學生積極學習、創新求真，表現亮麗耀眼。優質的學校文化將持續發揮績效，讓附小再創巔峰。

#### 2. 現況分析

本校學校文化內外環境 SWOT 分析如下：

項目		S (優勢)	W (劣勢)
內在因素	學校行政	1. 較一般學校多一處研發處，人員編制較高，利於行政組織適時調整。 2. 行政人員熱誠奉獻，樂為附小創佳績。 3. 發展學習型組織，創造合作契機。	1. 班級人數多，影響教學品質。 2. 校區略狹小，活動空間有限。 3. 外賓參訪及擔負研究實習工作，行政人員工作馬不停蹄負擔重。
	教師特質	1. 教師教學經驗豐富且具教學熱忱。 2. 高學歷教師增多，有助專業素養。 3. 班級經營能力佳，教師自我要求高。	1. 教師級務繁雜，需配合之活動和事務繁多。 2. 教學與研究常有難以兼顧之感。
	學生表現	1. 學生素質高、活潑、創意有自信。 2. 班級數多且類型多元。 3. 學生熱烈參與社團，發展興趣和潛能。	1. 學生越區就讀眾多，上下學時刻秩序之維持煞費苦心。 2. 自主性高、喜表現，自律須多加強。
	教學設備	1. 資訊科技完善便利教學應用和聯繫用。 2. 各項硬體教學設備計畫性的逐年更新。 3. 資訊平台設置完善，使用率高，有效的溝通對話，增進校務推展。	1. 設備的維護與耗材費用高等負擔沉重。 2. 硬體建築老舊，更新較為費力。
項目		O (機會點)	T (威脅點)
外在因素	家長配合	1. 有各行各業的家長積極參與學校活動。 2. 家長會組織健全，發揮教育夥伴功能。	越區家長多且為雙薪家庭，直接參與協助學校不易。
	社區資源	1. 鄰近大學及國高中組成策略聯盟。 2. 藝文機構可供教學延伸或研究。 3. 醫療體系完整結合教學和醫護支援。	1. 學校位於博愛特區，遇民眾遊行時，抗議聲時而影響教學。 2. 學生多越區就讀，較乏社區意識。

## (二)具體目標

附小創校近百年，在「發展 - 穩定 - 成長 - 再發展」的歷程中，無論行政運作、校園營造、教師專業、課程發展、學生學習和家長參與，已然形塑優質校風，係以建構周延、完善的學校文化之具體目標，如下：

1. 建構人文友善校園 創造永續資源運用
2. 營造精進雁群團隊 通達權變領導效益
3. 凝聚理念共築願景 豐盈學習熱情參與
4. 深耕課程涵養專業 淬鍊精進極致附小



市教大附小學校文化具體目標行動藍圖

## 三、具體作法

### (一)實施內容

目標一：建構人文友善校園 創造永續資源運用

1. 規劃完整永續的校園環境
  - (1) 訂定校園環境改進計畫，系統規劃與實施
  - (2) 落實校園環境與設施的管理與運用
  - (3) 活化校園生態進行教學活動
  - (4) 融合校園環境與社區文化



經美化的前校門區

## 2. 拓擘人文特色之建築景觀

- (1) 設計建築造型意象獨特，富有人文特色
- (2) 力求建築與設施相互搭配，結構統整協調
- (3) 以綠美化為原則，優美校園環境
- (4) 營造精緻化、人性化、教育性的室內環境

## 3. 提供滿足教學需求的圖書儀器設備

- (1) 充足完備、靈活應用的各項圖書設備、資源與場館
- (2) 設置舒適多元的閱讀環境，提供充分應用閱讀資源
- (3) 專人管理、逐年擴充各項圖書設備與資源



校長在校門口迎接學生上學



圖書館前表演之人文廣場



圖書館前藝術櫥窗



具課程功能之校史室

## 4. 活化環境資源的有效應用

- (1) 落實有效的運用及維護環境資源
- (2) 多樣的生活設施與教學資源，提供課程教學實施
- (3) 依校務發展之所需，適當運用資源，發揮特定教育功能



學生參觀校史室



利用繪本區為特教學生演出偶劇



藝術季在升旗台後的小舞台演出

## 目標二：營造精進雁群團隊 通達權變領導效益

### 1. 組織適才適所的合作團隊

- (1) 依法進用專長人員健全組織
- (2) 組織再造健全職掌分工均衡
- (3) 規劃活動群策群力展現團隊效能

2. 建立多元溝通網絡及回饋系統
  - (1) 建立知識管理系統回饋檢核機制
  - (2) 建置行政及教學資源庫蒐集成員意見
3. 完備的行政規章，落實全面品質管理
  - (1) 妥擬法規章程健全行政程序
  - (2) 建立行政程序及管理制度
  - (3) PDCA 追求卓越服務績效
  - (4) 貫徹評鑑考核與獎懲機制
4. 倡導民主權變的組織領導
  - (1) 校長展現民主權變領導
  - (2) 校長能實踐愛與榜樣的領導
  - (3) 處室主管具備民主權變的領導
  - (4) 處室主管能實踐愛與榜樣的領導
  - (5) 領導者分享管理權責分層負責
  - (6) 領導者支持倡導形塑溫馨合作團隊
  - (7) 領導者整合運用資源
  - (8) 領導者做好衝突管理

**目標三：凝聚理念共築願景 豐盈學習熱情參與**

1. 共塑教育理念之願景
  - (1) 承續前任校長治校任務，轉化現階段教育願景
  - (2) 親師生共塑願景，執行宣導與踏實
2. 營造積極和諧的團體互動
  - (1) 團隊組織合作融洽
  - (2) 校園人際關係溫馨友善積極
  - (3) 次團體合作無間
3. 建構學校發展的歷史脈絡
  - (1) 利用網路建置校史專欄與校園新聞網
  - (2) 整修校史室珍藏歷史脈絡
  - (3) 表揚傑出校友作為典範學習
4. 激發成員積極參與的目標認同
  - (1) 與社區建立友好關係
  - (2) 與鄰近學校締結「博愛學園四校聯盟」
  - (3) 家長認同學校，樂意提供資源
  - (4) 師生以「就是附小」為榮，績效亮眼



校長於開學前至各處室為同仁打氣



榮獲資訊融入創新教學典範團隊



校長在月例會公開頒發團體績優獎項激勵士氣



校長頒發多語文競賽指導老師感謝狀及禮物

目標四：深耕課程涵養專業 淬鍊精進極致附小

1. 持續發展課程深耕教學研究

- (1) 利用寒暑假「H.O.T. 工作坊」時間，進行橫縱向的連繫系統規劃學校總體課。
- (2) 持續推動課程教學行動研究，出版教學研究專輯，設置行動研究專屬網頁。
- (3) 結合體驗活動系統規劃創新教學。
- (4) 學群深度對話研討課程與教學。

2. 發揮雁群領導，引導專業精進

- (1) 蓬勃發展的專業社群：14 個教師專業社群，內容有觀察回饋、省思對話、教學檔案、案例分析、創新教學、行動研究、專題講座等，期末成果發表。
- (2) 100% 參與「教師專業發展評鑑」：連續四年辦理「教師專業發展評鑑」，參與率 100%，進行深度對話自評、互評與省思，精進教學能力。
- (3) 每年母親節當週辦理全校性「創意教學 GO! GO! GO!」，開放校內外教師、家長、市立教大師生參觀。
- (4) 推動團隊創新教學設計與發展性教學檔案，辦理全校性教學檔案觀摩分享。
- (5) 89 學年度起迄今實施教學輔導教師，精進初任老師教學和班級經營能力。
- (6) 鼓勵老師參加校外研習與大學進修，老師碩士學歷以上佔全校 47%。



愛心家長協助開學發書事宜



博愛學園四校聯盟



教學輔導教師之良師益友俱樂部



邀請教授蒞校指導教專推動



特色課程參觀總統府



歷年來獲獎無數

3. 循環評鑑機制，創新組織效能
  - (1) 進行各項校務內部與外部評鑑和修正。
  - (2) 執行校務滿意度調查與檢討修正。
4. 引導致力校務經營，持續創新發展
  - (1) 凝聚成員共識型塑學校特色。
  - (2) 肯定師生成就，收錄學校年鑑。
  - (3) 持續創新發展，落實教育政策。

## (二) 創新做法

1. 結合特色課程建置校史室，豐富教學內涵。
2. 設置教學實驗及討論場所，支持教師成長。
3. 建構人文氣息的學習校園，蘊育美感情操。
4. 適時調整組織的業務編配，激發教育動力。
5. 淬鍊教師的專業素養，革新校務邁向巔峰。



人性的溫馨校園

## 四、優質成果

### (一) 目標達成

1. 物質文化
  - (1) 打造安全無虞的學習環境，達成學生第一安全至上的目標。
  - (2) 帶動人文氛圍與藝術有品的校園，淨化師生心靈。
  - (3) 建構親近自然永續的校園，涵養公民美學素養。
  - (4) 貼心服務的圖書館教育，有效的全面提升閱讀力。
2. 組織文化
  - (1) 落實分佈式領導成立合作精進團隊，建構合作團隊持續專業成長。
  - (2) 建立多元溝通網絡及回饋系統，易於形成共識與包容多元想法。
3. 心理文化
  - (1) 良師益友俱樂部溫馨支持成長，成功帶領約 150 位夥伴老師。
  - (2) 教師專業學習社群蓬勃發展，全校計 14 個專業社群之多，為全國之冠。
  - (3) 凝聚校園團隊心理文化，教師社群、教師會、退休會、校友會互動密切。
  - (4) 學生社團經營成果豐碩，依學生需求開設多元化類別，績效斐然。
4. 創新文化
  - (1) 教師深耕專業創新雁起飛，顯見於研究發表、出刊專輯、多樣態成長活動。
  - (2) 建置完善知識管理 e 化系統，符合未來學校發展。
  - (3) 學生榮獲豐富的學習成果，係於全體成員在優質學校文化氛圍中產生。
  - (4) 踏實內外部評鑑績效檢核致於精益求精，彰顯卓越校園文化。

### 5. 學校文化內外部成員滿意度調查

為了解本校親師生對「學校文化」之滿意度情形，分別對全校親師生以問卷調查的方式進行，問卷經一定程序實施後，親師師在物質文化、組織文化、心理文化和創新文化皆持肯定的看法。

## (二) 創新成果

1. 延續「工程變課程」活動，成就整體校園風華。
2. 實施行政組織再造措施，贏得極致績效。
3. 廣納社區多元資源，發揮教育附加價值。
4. 實施精進課堂走察，營造學校開放接納氛圍。
5. 教師與學生表現亮麗，學校榮獲諸多整體性獎項。
6. 國內外參訪交流頻繁，其讚譽回饋激勵全體同仁。



廣徵意見收集看法設計校園



運用同儕的教導協助學習



迎春揮毫送愛心活動



遊戲場可以盡情遊戲



馬總統以校友身分參與校慶



美青阿姨陪你遊書海



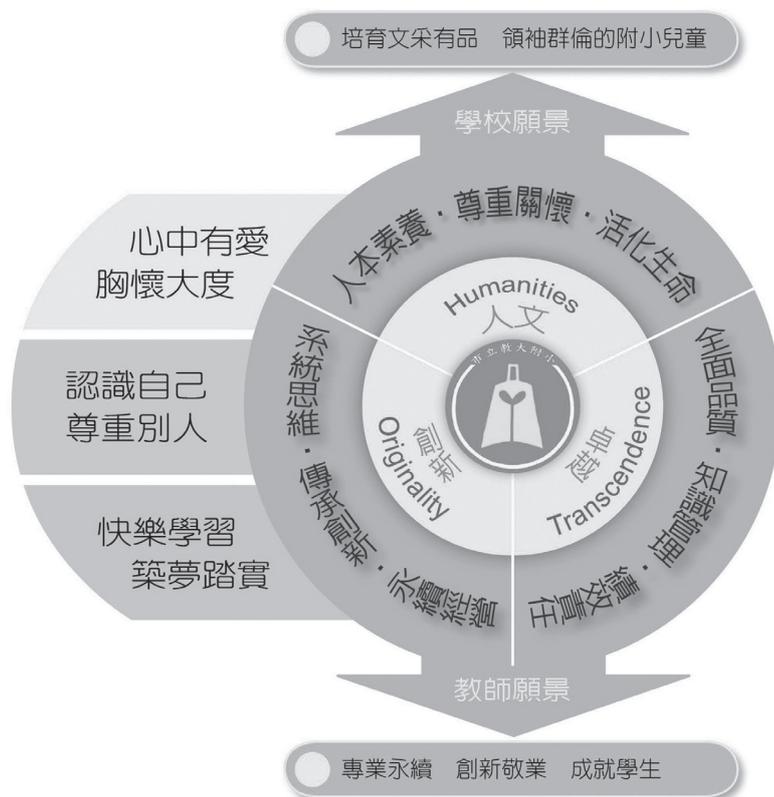
校長與教授訪視教師社群

## 貳、申請書特色

附小以卓越行政配合權變領導，努力創造資源，形塑優美校園，並以雁群文化強調專業教學，發展特色課程，豐盈學生學習，進而邁向學校文化高峰展現。整體金質獎申請書主要特色如下：

一、立足附小情，放眼教育愛

植基附小人文關懷校園情，倡導教育本質的教育愛，獲致學生最大贏家。



## 二、一步一腳印，穩扎又根深

評析附小優勢內外部情境，開啓師生創新求真展才華，獲致魅力附小新光環。

## 三、扣優質指標，創發新做法

深入研讀優質學校內涵與精神，緊扣指標創新作法，有效體現教育獨特性。

## 四、循環 PDCA，淬鍊到極致

建置各項校務循環評鑑機制，藉以更新組織動靜態效能，引導持續創新發展。

## 五、雁行齊翱翔，團隊登巔峰

附小社群能發揮相互領導、團隊、激勵扶持精神，追求卓越教育戮力以赴！

# 參、未來發展

## 一、極致附小，優質永續

教育是百年大業，奠基於百年附小教育同仁奉獻教育愛，校風一脈相承，我輩的創新經營締造階段性的佳績，深值肯定；優質學校是典範中的標竿，為達成「培育文采有品、領袖群倫的附小兒童」的學校願景，附小人將持續精進。

## 二、晶鑽恆久遠，優質永流傳

優質學校經營在追求卓越、精緻、創新與科技，教育思潮強調「追求卓越，提升品質」、「強調績效，力求創新」、「機會均等，公平對待」和「尊重關懷，激發熱情」，附小人將抱持「不盡青山路，行來豈畏深？」的心情，以雁群文化、以分佈式領導持續追求踏實教育理想，讓「晶鑽恆久遠，優質永流傳」！