

臺北市 113 學年度市立高級中等學校校長遴選



臺北市立松山高級商業家事職業學校

申請人 吳鳳翎

學校經營計畫書

臺北市立松山高級商業家事職業學校校長遴選

學校經營計畫書

目 錄

壹、過去的服務績效	1
一、前言	1
二、基本資料	1
三、學校整體榮譽(近 4 個學年度)	2
四、承辦重要業務	3
五、個人獲獎與專業精進	5
貳、四年中程校務發展規劃	5
一、規劃緣起	5
二、教育理念	7
三、辦學理念	8
四、學校環境掃描分析(SWOTs 分析)	8
五、經營策略及行動方案	10
六、規劃期程	12
七、結語	13
參、針對學校發展需求及待解決問題之回應	13
圖目錄	
圖 1：學校願景	6
圖 2：學生圖像	6
圖 3：經營策略	10



壹、過去的辦學績效

一、前言

教育是國家的百年大計，學校有責任培育未來人才，以學生為學習中心，透過PDCA的校務經營，引導學生發現自我、肯定自我，激發學生的學習動機與熱情，培養學生成為自發主動的學習者，讓學生可以實踐所學、務實致用、體驗生命意義，與社會接軌並成為承擔未來各種挑戰的終身學習者。

二、基本資料

(一) 參選人：吳鳳翎

(二) 服務單位：臺北市立士林高級商業職業學校

(三) 現職工作：會計科教師兼學務主任

(四) 最高學歷：中國文化大學國際企業管理研究所博士

(五) 教學經歷：計27年

1. 臺北市福安國民中學數學科實習教師1年

2. 臺北市立士林高級商業職業學校會計科教師26年

(六) 行政經歷：計26年

1. 1120801~1130731 士林高商日間部學生事務處主任：1年

2. 1110801~1120731 士林高商秘書：1年

3. 1080801~1110731 士林高商日間部教務處主任：3年

4. 1020801~1080731 士林高商日間部學生事務處主任：6年

5. 1010801~1020731 士林高商日間部學生活動組組長：1年

6. 990801~1010731 士林高商夜間部主任：2年

7. 950801~990731 士林高商日間部實習組組長：4年

8. 940801~950731 士林高商日間部教學組組長：1年

9. 920801~940731 士林高商日間部註冊組組長：2年

10. 900801~910731 士林高商會計事務科科主任：1年

11. 890801~900731 士林高商日間部衛生組組長：1年

12. 870801~890731 士林高商夜間部衛生組組長：2年

13. 860801~870731 福安國中設備組組長：1年

教職年資總計 27 年，其中擔任教師兼行政年資 26 年



(七) 行政專長

1. 學校盤整分析；
2. 競爭計畫申請；
3. 專案計畫執行；
4. 特色課程規劃；
5. 學生專業提升；
6. 策略聯盟合作；
7. 學校招生宣導；
8. 適性入學宣導。

三、學校整體榮譽(近4個學年度)

- (一) 通過臺北市優質學校學校領導向度初審，預計5月10日複審 (113年度)
- (二) 榮獲教育部111學年度全國高級中等學校交通安全教育訪視金安獎特優。(112年度)
- (三) 112學年度通過深耕國際教育獎(IEA)高級認證計畫。(112年度)
- (四) 通過臺北市優質學校創新實驗向度決審 (111年度)。
- (五) 通過臺北市行動學習學校認證銀質獎 (111年度)。
- (六) 教育部111年度國際教育優良SIEP課程工具包徵選計畫競賽榮獲國際交流SIEP-IE課程工具包類組高中職特優 (111年度)。
- (七) 榮獲臺北市校園災害防救計畫及防災成果網頁評選特優(111年度)。
- (八) 榮獲臺北市田園城市建置小田園類競賽優等獎 (110-111年度)。
- (九) 榮獲臺北市百大績優工程採購及財管行政人員團體組銀質獎 (110年度)。
- (十) 榮獲臺北市交通安全教育訪視高中職組特優(金輪獎表揚)(110年度)。
- (十一) 通過臺北市行動學習學校認證銅質獎 (110年度)。
- (十二) 通過臺北市優質學校行政管理向度決審 (110年度)。
- (十三) 榮獲臺北市政府「2021 傑出資訊創新獎」第 3 名 (110年度)。
- (十四) 獲選臺北教育 111 標竿學校 (109年度)。
- (十五) 榮獲百大價值學校行政故事募集團體組優等 (109年度)。
- (十六) 通過臺北市國際學校獎輔導與認證實施計畫基礎級審查 (109-110年度)。

學校榮耀有幸參與其中，尤其是**優質學校的「行政管理」、「創新實驗」與「學校領導」**、**單項優質、行動學習認證銅質獎與銀質獎**，以及**教育111標竿學校擔任主筆**。



四、承辦重要業務

鳳翎承蒙歷任校長的提攜與指導及教師的愛戴與協助，有26年擔任行政的經驗，因為在學生的需要上看到自己的責任，全力配合教育政策，戮力為之，過去的服務績效，包含解決的問題及創新之作法，整理條列如下：

(一) 配合法令及教育政策，辦理教育活動，精進行政素養。

- 1.承辦「臺北市分區全國商業類在校生丙級專案技能檢定」業務(87-90學年度、92-112學年度)。
- 2.承辦基北區國中技藝技能優良學生甄審保送就讀高職及高中附設職業類科作業要點審查(92-93學年度)。
- 3.辦理臺北市高級職業學校學生暑期英語研習營活動(93學年度)。
- 4.承辦臺北市高職學生英語演講比賽(94學年度)。
- 5.辦理國中會考考場學校工作(95及108-110學年度)。
- 6.臺北市高級中學學校學生技術獎競賽活動(98年度)。
- 7.承辦「臺北市特殊優良教師評選及表揚」系列活動(99-100學年度)。
- 8.承辦臺北市美術比賽(101-107學年度)。
- 9.辦理「臺北市樂儀旗舞觀摩表演活動」(102年度)。
- 10.擔任全國運動會籌備處團本部組，辦理大會各縣市團本部服務事宜(102年度)。
- 11.辦理臺北市語文競賽教師組活動(102年度)。
- 12.承辦臺北市教育盃中小學壘球錦標賽(102-107學年度)。
- 13.臺北市公私立高職學生社團暨班級幹部研習營(103年度)。
- 14.承辦臺北市高中職自殺防治工作(103年度)。
- 15.辦理臺北市公私立高職友善校園學生事務與輔導工作(103年度)。
- 16.承辦全國高級中等學校商業類學生技藝競賽相關工作(104學年度)。
- 17.承辦「嗡嗡市政小蜜蜂-暑期市政體驗營」業務(105-107年度)。
- 18.擔任臺北市體育發展方案士林北投區校際體育交流活動召集學校(105年度)。
- 19.承辦臺北市政府教育局各級學校認養流浪犬貓暨生命教育研習(105-108、112年度)。



- 20.協辦臺北市教育盃聯合開幕暨體育嘉年華會活動(106-107學年度)。
- 21.承辦臺北市公私立高中職學輔主任會議(106學年度)。
- 22.辦理臺北市交通安全創意教學教材徵選(107年度)。
- 23.承辦校園犬貓認養研習暨說明會研習4場次(107年度)。
- 24.協辦臺北市兒童月系列活動(107-108年度)。
- 25.承辦臺北市國民教育輔導團專案計畫-雜學展活動 (107學年度)。
- 26.辦理臺北市高級中等學校身心障礙學生輔導計畫(107學年度)。
- 27.承辦「臺北市中小學及幼兒園教育專業創新與行動研究徵件暨成果發表會」(107-108學年度)。
- 28.協辦「108年臺北市語文競賽」(108年度)。
- 29.協辦「108學年度基北區免試入學」及「臺北市108學年度高級中等學校優先免試入學」業務(107學年度)。
- 30.辦理技專校院考招變革與參採學生學習歷程家長說明會2場次 (108學年度)。
- 31.承辦臺北市高級中等學校特色招生專業群科召集學校業務(108-110學年度)。
- 32.承辦臺北市學生美術比賽書法類現場書寫(112學年度)。
- 33.承辦臺北市畢業生市長獎頒獎典禮-大學校院、高職及特殊學校組(112學年度)。

(二) 積極打造學校品牌，行銷學校卓越，吸引優質學生就讀。

- 1.107學年度校務評鑑，時值擔任學務主任，向度四及向度五榮獲一等。
- 2.主筆參加並榮獲109年度臺北市教育111標竿學校。
- 3.主筆參加並榮獲110年度臺北市優質學校-行政管理向度單項優質。
- 4.主筆參加並榮獲110、111年度臺北市行動學習學校銅質獎、銀質獎。
- 5.主筆參加並通過111年度臺北市優質學校-創新實驗向度單項優質。
- 6.主筆參加並通過113年度臺北市優質學校-學校領导向度單項優質初審，預計5月10日複審。
- 6.每年受邀至國中端進行十二年國教適性入學宣導，宣揚技職教育。
- 7.每年受邀至科技校院分享108課綱成果，建立良善公共關係。



(三) 積極推動臺北市學務及教務工作，搭建學生舞台及精進教師專業。

1. 擔任臺北市高職學務資源中心執行秘書 (103-104年度)。
2. 擔任臺北市高職工作圈課程教學組主責學校，並配合辦理技術型高中、技專校院暨業界微學分課程試辦(108-110學年度)。

(四) 積極爭取競爭型計畫，挹注學校經費，提升學校教學與學習品質。

1. 擔任北市一區教育部高級中等學校適性學習社區教育資源均質化實施方案的召集學校，並主筆計畫申請(104-107學年度、112學年度)，曾榮獲實地訪視一等獎並獲發表。
2. 申請高職優質化輔助方案(102-110學年度、112學年度)。

總計個人教職期間獲敘嘉獎195次及記功17次(嘉獎一次 89人次、嘉獎二次53人次、記功一次15人次、記功二次1人次)。

五、個人獲獎與專業精進

- (一) 榮獲教育部112學年度資深學務主任獎。
- (二) 擔任臺北市 112~113學年度國中適性入學宣導講師。
- (三) 榮獲2021臺北市杏壇芬芳表揚，並榮獲111年度教育部杏壇芬芳獎。
- (四) 擔任「臺北市多媒體教學資源中心職業類科」教學資源蒐集與教材研發教師(95學年度)。
- (五) 具大學講師資格。
- (六) 具教學輔導老師資格、通過教師專業發展評鑑進階。
- (七) 取得會計事務職類資訊項及人工項乙級及丙級技術士技能檢定術科測試監評人資格。
- (八) 中華民國證券商業同業公會舉辦之證券商高級業務人員資格測驗合格。

貳、四年中程校務發展規劃

智慧領航、跨域創新、國際視野、未來人才

創新、前瞻、卓越、永續

一、規劃緣起

臺北市立松山高級商業家事職業學校（松山家商）創立於民國 35 年，校地廣達約 3.78 公頃，位處信義計畫區軸帶，鄰近四獸山、永春陂、永春及象山捷



運站，生態資源豐富且交通便利、周邊產業、文教機構林立。現有商業類商管群（國際貿易科、商業經營科、會計事務科、資料處理科）、設計群（廣告設計科、室內設計科）、外語群（應用英語科）及服務群（餐飲服務科），以及體育班，共計有 58 個班，全校學生 1,828 人，教職員工 169 人。

在歷任校長、行政團隊及所有教師的共同努力經營，提供優質且專業的環境，充實學子專業知識及技能，培育學生正確的生活態度及高尚的品德，樹立正確的人生觀，讓學子能夠適性揚才、全人發展，為國家培育健全的商業基層技術人員及多元的人才。

松山家商願景乃在於創造出人文、優質及卓越的「文創松商」。配合十二年國民基本教育技術型高級中等學校群科課程綱要的實施，進行調整。希冀在「建構優質環境」、「引進外部資源」、「加強行政支援」的基礎下，建立以「文創松商」為核心，「學生學習」、「教師專業」、「技職特色」為主軸的學習環境，讓學生跨域學習，以擴大學生視野，培養學生探究問題的方法及增進學生解決問題的能力，並創造出人文、優質及卓越的學校特色。學校願景及學生圖像分別如圖1及圖2所示（源自松山家商網頁-課程計畫書專區）。



圖1：學校願景



圖2：學生圖像

然而在智慧化、全球化、綠色化及資訊化的時代下，以及面對少子女化的現在、教育政策的快速變遷與及十二年基本國民教育的推動，學校需要有更前瞻且全面的規劃，積極提昇教育品質、型塑特色吸引質量俱佳的學生加入，建構學生具備核心素養，使其擁有在真實生活中解決問題的能力。松山家商要如



何發展出學校特色並將特色與當地產業及學術界相結合？如何迎接教育變革的挑戰？如何培育學生務實致用及解決未來生活的問題？

校長是領導學校的舵手，是學校經營的關鍵，必須掌握教育的脈動，辦學重點需落實「自發、互動、共好」的基本理念，以全人教育、終身學習及成就每一個孩子為目標，以期達到人文與科技兼修、理論與實際並重、升學與就業兼顧，透過學校教育激發學生潛能，找到亮點，讓天賦發光。

教育必須因應時代的演進而有所革新，為了符合國家未來教育政策及技職教育發展方向，必須分析內、外在環境之變遷，根據校務現況採取適當的經營策略，透過Plan規劃-Do執行-Check查核-Act行動循環式，以達成經營策略，並進而持續改善，在親師生齊心努力，打響學校品牌，提升學校的精緻優質，邁向卓越、永續發展，成為技職典範。

二、教育理念

國家的未來在教育，教育的未來在良師，實踐學生為本、教師為尊、行政為力及家長社群為夥伴的理想，滿足學生學習及教師教學的需要，維護學生學習及教師教學的利益，開啟對話，充分溝通，以專業行政團隊支援及服務教學，提供學生多元適性學習機會，並尊重教師專業自主及家長教育參與，親師共同攜手合作，培養術德兼備、新世紀的松商人，以「帶好每一個孩子」為教育志業。

- (一) 教育是成人之美：教育是生命影響生命的歷程，是善的循環，是愛的感染，是感動自己，也是感恩他人的行動歷程，而教育有愛，就能創造孩子無限可能，親師攜手努力，搭建孩子自信的舞台，賞識孩子，激勵成功，在愛的溫度裡，成就孩子美好的未來。
- (二) 愛與榜樣：愛要在孩子身上看到自己的責任，透過言教及身教，掌握生命的價值，讓孩子發現更好的自己，讓孩子學習成功、自信展能，成就孩子的圓滿。
- (三) 在乎每一個孩子：每個孩子都是獨一無二，都值得愛與被愛、尊重、鼓勵和包容，用愛傾聽、灌溉，提供孩子多元適性的學習機會，落實教育均等，重視弱勢教育，賞識孩子的優點，找出孩子的亮點，讓天賦發光，成就每一個孩子。



三、辦學理念

有愛無礙、適性揚才

教育是百年大計，是希望工程，十二年國民基本教育以尊重學生生命主體為核心，強調學生是自發主動的學習者，以「自發」、「互動」及「共好」為理念，故學校教育應引發學生的學習動機與熱情，透過適性教育，激發學生潛能，提升學生自信、學習渴望及創新勇氣，讓學生具備知識、技能及良好的態度，以解決未來生活問題的能力，以達「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」的願景。

「帶好每一個孩子」的教育志業，除需全校教職員工生一起努力外，尚需教育政策落實在教育現場，而這必須有一群優質的行政團隊方能成就，而優質行政團隊需要有擔當、有遠見的校長領導，校長應具備卓越的行政領導能力及教學領導能力外，尚必需不斷反思及聽取建議，與親、師、生共塑教育願景，藉由良好的溝通及協調，營造和諧的友善校園。

- (一) 學生為本，品德為首。
- (二) 溝通對話，傾聽同理。
- (三) 人文關懷，尊重包容。
- (四) 適性發展，全人教育。
- (五) 前瞻視野，共創榮耀。

四、學校環境掃描分析(SWOTs分析)

綜整學校發展歷史及現況，配合外在的環境因素考量，提出以下學校的SWOTs分析如下：

內部環境	S (優勢)	W(劣勢)
外部環境	S1.行政人員資歷豐富，具備熱忱，團隊合作融洽 S2.師資結構健全，教師認真教學且專業能力強大 S3.學生學習態度佳，升學目標明確	W1.學生升學意願高，重視學科遠大於專業實作技能 W2.行政人員業務與日俱增，工作負擔較沈重，造成兼任行政意願低弱 W3.新進教師資歷較淺，教學經驗尚待累積



O(機會)	SO(策略)	WO(策略)
<p>01.108 課網推動，促使學校建立特色與品牌</p> <p>02. 技職教育政策強調務實致用，技能培養的重要性，以達學用合一</p> <p>03. 家長對學校支持度高，樂於挹注資源協助校務推動</p>	<p>S01.結合高優課程深化及教學轉化推動等計畫，導入學者專家，規劃十二年國教的校本特色課程，發展專題、跨學習課程、多元選修、彈性學習，深化學生學習</p> <p>S02.推動技專校院策略聯盟，引進產學合作，發揮技術教學中心功能，強化務實致用</p> <p>S03.結合優秀行政與教師團隊，並善用家長資源，親師合作，共同輔導學生適性發展，激發學生潛能，成就學生</p>	<p>W01.持續推動教師專業發展，成立跨域社群及建立教學輔導教師制度，促進教師專業成長及夥伴關係</p> <p>W02.課程教學除推動本位特色課程外，並鼓勵跨域合作及引入業師，實施多元教學，激發學生實作技能學習動機，且結合家長資源，適時獎優學生，以提昇學生參與技能檢定或競賽的能力</p> <p>W03.整合及分工行政事務，標準化工作流程及提升E化行政效能</p>
T(威脅)	ST(策略)	WT(策略)
<p>T1.資訊科技環境變化迅速，政時而更新，教師較不易跟上變化的速度</p> <p>T2.家長先高中後高職的想法根深蒂固，較難改變</p> <p>T3.學生素質差異落差加大，學習需求產生差異化</p>	<p>ST1.運用行政人員優質能力，申請競爭型計畫，並聚焦學校發展特色，結合科大與業界資源，帶領教師專業成長，提升團隊動力及累積積能量，創造學校獨特品牌</p> <p>ST2.聚焦學校發展特色，結合科大與業界資源，經營學校獨特品牌</p> <p>ST3.以學生為本，強化有效教學及班級經營，以及多元教學或活動設計、實施，讓學生多元展能，並實施拔尖扶弱及差異化教學，實施教</p>	<p>WT1.持續推動品質教學，力行「優質、卓越、超群」校訓，增進學校公共關係，並推動學校特色，落實學校品牌行銷，融合國際交流活動，以優質品牌吸引優秀學生選讀</p> <p>WT2.辦理業界參訪，引進業師進校協同教學或講研習活動，並鼓勵教師赴企業深度研習，拓展教師專業實務知能</p> <p>WT3.落實108課綱公開授課，以教師專業成長三部曲「說課、觀課、議課」增進教師專業知</p>

	育均等，重視弱勢教育	能，並鼓勵成立教師專業社群，持續運作，以因應未來變革
--	------------	----------------------------

五、經營策略及行動方案

有關松山家商未來中程校務發展計畫應與全體師長共同研擬，透過大家集思廣益凝聚共識，勾勒出松山家商未來發展的藍圖，個人基於上述SWOT分析的結果，並參酌師長們所提出之期許彙整表內容，研擬松山家商校務的經營策略。



圖3:經營策略

每一經營策略發展出五個行動方案實現文創松商的理念，以達成創新、前瞻、卓越、永續的教育目標。分述如下：

(一) 優質領導·共塑願景

1. 以傾聽、愛、支持、同理與師長深度對話，凝聚共識，以全人教育理念，為學校品牌定位。
2. 擬定學校品牌行銷方案，宣導精緻技職，增進公共關係。
3. 親師生共同為松商寫歷史，建立幸福故事館，分享親師生努力成果及優異表現，增進親師生幸福感。
4. 建構健康安全優質的校園空間，與無所不在的新世代的學習教室，營造



自發主動的學習環境。

5. 兼顧人文、美學、綠化與無障礙，落實性平、環境與融合教育，營造永續校園。

(二) 行政管理·共創效能

1. 營造關懷感恩、同心互助、和諧尊重的校園氣氛，使人願盡其才，達適才適所。
2. 以優質服務為前提，推動5S智慧校園，並透過大數據的整理及分析，以及運用AI智能服務，有效提升知識管理效能，以達行政量減質增。
3. 行政支援教學，教學信任行政，一起成就學習，並透過法令研習、經驗分享、聆聽參與、信任授權和多元獎勵，讓同仁「有能力做事」而且「有意願做事」。
4. 導入智慧平台，形成智慧數位系統及網絡，便於行政、教學及學習運用，支援教師教學與學生學習，提高教學成效，成就學生學習。
5. 建立跨處室合作的運作模式，辦理各類活動採取團隊分工作業，在法令許可下，增加行政編制，並暢通行政輪調管道，累積的經驗及能力，減輕行政負擔。

(三) 課程發展·校本特色

1. 發展素養導向的校本特色課程、校定必修、多元選修及彈性學習。
2. 深化108課綱的課程，開發跨科、跨群及跨領域課程。
3. 開發跨域的創新課程，引進產官學資源，培養專業領域的整合能力。
4. 規劃多元適性探索課程，激發學生自主學習能力，以養成自發主動學習者。
5. 結合美學設計技術教學中心、業師及產學資源，發展產學合作課程，設計務實致用課程。

(四) 教師教學·專業發展

1. 推動教師專業社群，強化有效教學與班級經營，並鼓勵行動研究。
2. 鼓勵參與教師專業發展評鑑、至公民營機構研習或進修。
3. 強化教師數位素養及數位教學能力，拓展專業的視野與範疇。
4. 持續鼓勵教師參加專業技能檢定。
5. 持續落實公開觀課，鼓勵教師創新教學，推動典範教學，樂於分享知



識與經驗，共學共好。

(五) 學生學習·多元適性

1. 以生命教育為起點，推動服務學習，建立楷模學習，營造品德教育學習環境。
2. 透過專題實作，培養學生跨域及解決問題的整合能力，並提升專業技能，落實各科證照制度。
3. 發展多元社團並辦理多元活動及各項成果發表，激發學生多元才能，培養學生公民素養及提升自信與榮譽。
4. 推動閱讀及美學活動，培養人文素養及終身學習的好習慣，並推動無邊界教育及辦理國際交流活動，拓展國際視野，提升競爭力。
5. 推動典範學習，邀請傑出校友返校辦理專業研習及分享，使學生體會一技在手的利基及技職存在的價值。

(六) 資源統整·策略聯盟

1. 暢通家長參與學校事務管道，導引家長正向參與學校活動和事務，建立教育夥伴關係，發揮家長熱心服務的熱忱精神和多元豐富的跨界資源。
2. 運用美學設計技術教學中心進行向下紮根及橫向連結，加強與地區國高中連結，與國高中資源共享，行銷學校優質，並增加學生學習廣度及深度。
3. 運用向上延伸策略，與科大策略聯盟，進行交流，共享資源，提升學生學科能力及專業技能成效。
4. 引進業界資源，促進產學合作，增進學生業界參訪、體驗及實習機會，並運用在地資源-松山文創園區，創造學生多元舞台。
5. 引進校友會資源，校友是學校珍貴的資產，重要的社會資源，也是學校發展的重大支持力量，結合校友會力量，引進更多的資源，讓更多校友有機會參與、支持學校發展教育。

六、規劃期程

松山家商在歷任校長的用心經營，是所具優良傳統且享譽各界的商科技職教育搖籃，對於學校的經營，在過去的基礎上，每年規劃重點工作，穩定中求發展，並持續爭取專案計畫資源以補助校務運作經費，持續深耕精進，以提升



學校經營品質及學生學習成效，共創松商幸福。

第一年：架構基礎，蓄積統整

1. 以學校願景為前提，與行政人員、教師、家長、學生對話溝通，凝聚全校共識，並蓄積能量，以統整各類型專案補助，穩健學生學習。
2. 轉化能量，配合時局，建構校務運作制度與模式，穩定行政及教學團隊，親師共同為學生學習努力。

第二年：優化組織，深耕建基

1. 持續更新教學軟硬體及改善教學環境，營造優質學習環境。
2. 展現創新教學及辦理多元展能的學習活動，提升教學效能及學習成效。

第三年：團隊精進，創新發展

1. 持續推動各項計畫，並檢視成效，並微調精進，展現松商新風貌。
2. 持續推動行政團隊及教學團隊專業社群，持續進行創新，讓學生學習再躍進，學生學習成果持續發光發熱。

第四年：組織再造，蛻變躍進

1. 繼續各項計畫推動，系統展現創新教學及教學成果，檢視調整制度與運作模式，並精進再造。
2. 承先啟後，永續發展是每一任校長對於學校該有的責任，規劃後四年校務工作計畫，並培養行政新血輪，引領松商邁向新巔峰。

七、結語

用心經營一所愛與希望的學校

校長係依法綜理校務，將教育政策轉化為教育實務之重要推手，校長辦學品質之良窳，與學校整體發展、學生學習、教師教學及家長互動等面向皆有深遠影響。鳳翎就讀高雄高商時，受到老師們照顧與教導，感念師恩，進而立志擔任職校老師，從事技職教育工作已26年，時時提醒自己「以終為始，莫忘初心」。21德國教育家斯普朗格（Edward Spranger）：「只有在愛的溫度裡，



教育才能成功」。經營一所愛與希望的學校，打造快樂學習校園，搭建學生全人發展的舞台，成就每個孩子，讓學生在共創的優質環境中，快樂學習、幸福成長，讓學生遇見更好的自己，讓每個孩子都成功。因此，若有機會為松商服務一定全力以赴，幫助孩子找到喜歡的自己、成為最好的自己，讓每個孩子都能『懂愛、感恩、惜福』、『學會做人、學會做事、學會如何學習』，成為未來人才。

感謝松商給予機會、我必全心投入松商

參、針對學校發展需求及待解決問題之回應

一、發展需求

- 1.如何提升學校的知名度強化本校的特色。
- 2.在各科配合 108 課綱發展專屬特色時，協助改善所需搭配的相關軟硬體設施。
- 3.積極開拓資源，推動產學合作，國際教育，提升學生專業與國際視野。

綜合回應如下：

- 1.以學生本，以教師為尊，落實感動力領導，激發學生多元才能，引領教師專業發展，以熱忱及堅持做對的事，凝聚向心力及與認同感，與師生共創優質學校。
- 2.在「文創松商」理念、內涵下，兼容各科專業，以發展松商特色。全面落實 108 課程核心素養，並不斷檢討改進課程計畫，保持優良傳統課程，在傳統下創新課程教學，並開設特色課程，藉由申請統籌款或專案計畫或競爭型計畫編列年度預算等方式爭取經費，有效活化校園空間及改善軟硬體設施，由行政團隊服務、教師專業教學及優質校園環境，結合學校展願景，以「品德優先，專業至上」卓越口碑，吸引優質學生入學。
- 3.有效整合資源以行銷學校，與家長會緊密合作、與社區資源共享、與大專校院策略聯盟、與中學夥伴資源分享，與產業界開發微課程，增加學生參訪及實習，塑造學校優質品牌。
- 4.營造雙語生活化的情境，建置並運用新世代學習教室，培養自發主動學習者，增加多元國際教育交流學習機會，提升學生國際視野。
- 5.落實藍海的學校經營策略與紫牛的行銷理論，持續創新，持續造就菁英，永為松商璀璨。

二、待解決的問題

1.因捷運施工導致地層下陷，應積極爭取學校老舊大樓重建，營造精緻教學場域，給師生安全的教學環境。

回應：為實現永續校園理念，本市教育局致力於校舍結構補強，強化校園安全，並積極推進高齡校舍改建，打造以學生學習為中心，兼具安全、健康且充滿活力的校園環境。而校園安全是一切教育發展的基礎，故有建築結構安全疑慮的校舍，均應予以結構補強或拆除重建。教學空間是老師重要的工作場域，也是學生未來一輩子學習的記憶，如何讓老師有一良善教學環境、學生有一優質學習空間，是學校責無旁貸的工作。對於校舍老舊的問題，將邀請工程領域的專家學者、建築師與技師等實地勘查進行專案討論並具體提出改進計畫、圖說與預算需求，再藉由申請統籌款或專案計畫、編列年度預算等方式積極爭取相關經費進行重建校舍的長程計畫，鳳翎未來會與全校師長共同針對現有空間使用狀況尋求一平衡點，讓每一空間都可發揮應有之功能，並以單一空間多功能使用的概念進行規畫運用，創造出更多的空間運用設計，並同時兼顧短期需求的因應，以及未來長久發展的規劃策略，並讓過程充分的討論溝通並且公開，朝向建構精緻現代綠建築校園，營造精緻教學場域，給師生安全的教學環境。

2.因應目前教育政策 如何培養學生自主自律的能力解決手機、便服及活動課程的學生管理等問題。

回應：重視品格教育融入生活，結合家長資源，強化親師合作，配合學校行政措施及推動品德活動，以落實學生生活教育，強化學生學習態度。學校、老師、家長是教育金三角，親師溝通平台暢通，親師有共識齊合作，相當有益學生穩定學習，尤其是生活教育的品格塑造，建立友善親師關係，能讓學校教育與家庭教育產生加乘效果，例如手機使用、學校便服穿著及活動課程等等的學生管理，即可邀請行政代表、老師代表、學生代表及家長代表，共同透過學務相關會議研議規範，親師一起協助學生落實品格教育培養自尊尊人的良善德行，更可運用校內友善空間(例如：松商故事屋 書會飛 2.0)讓親師友善交流，學校、老師、家長以愛心、關心貼近孩子的心，以培養學生自主自律的優良品德，打造以品德為優



先的典範學校。

三、其他

1.如何精進良好的行政人員委任機制。

回應：營造一個優質的學習環境是學校的責任，有賴於教育政策的規劃、行政人員的推動，以及第一線教學團隊的執行，此鐵三角架構缺一不可，若能相輔相成、互相合作定能發揮效能，而在學校任何一個工作的本質皆是以學生為核心，齊心協力共同建構一個能讓行政用心、老師安心、學生歡心、家長放心的教育環境；而行政運作的好壞與穩健程度，對於學校的發展是至關重要的，因此透過委任機制，讓學校多樣性人才，成為強大互補團隊，營造支持及關懷的氛圍，針對有能力且有意願者採授權領導；有能力但無意願者採參與領導；無能力但有意願者採行銷領導；無能力且無意願者採告知方式，建構互信互重的行政團隊，讓行政與教學和樂互助，將溝通與效率達到極大化，避免讓行政有「單打獨鬥」的無助，減少挫折，提高歸屬感及成就感，提升教師擔任行政意願，讓大家不再視行政為畏途，並以人才培育為考量，營造行政與教學平等互惠的友善氛圍，一起朝向更美好的未來努力。

2.校長、主管能主動關懷教師、給予肯定與鼓勵，提供教學及班級治理資源及配套措施，以提升教師教學品質及班級經營技巧，增進教學榮譽。

回應：德國教育家斯普朗格（Edward Spranger）：「只有在愛的溫度裡，教育才能成功」。而國家的未來在教育，教育的未來在良師，以學生為本，以教師為尊，支持老師，落實感動力領導，讓正向效能發揮，教育才會成功，因此將以身作則主動關懷行政同仁及老師，讓在第一線教學工作的老師感到溫暖、肯定與鼓勵，老師能安心的在松商安身立命一輩子，就能發揮專業所長教育學生，以專業行政團隊支援及服務教學，尊重教師專業自主，正向溝通對話，瞭解老師教學及班級治理的需求，尋求資源以進行配套措施，並活化校園空間，提供溫馨的環境及社群專屬空間，透過教師專業社群增進教師教學及班營經營技巧，讓同儕樂於分享互相成長，用真，搭起信任與依靠；用善，找回真實與感動；用美，建構夢想與希望。