

二十一世紀的優質學校－政大附中的經營理念與策略

湯志民

國立政治大學教育學系教授
教育行政與政策研究所教授
兼政大附中校長

一、前言

優質學校環境（quality school environment）係指學校建築所建構的校園環境，具有優良的整體特質，其各項設施能夠符應或超越使用者的教育、生活和學習的需求(湯志民, 2002)。國際教育設施規畫者委員會（The Council of Educational Facilities Planners International, CEFPI）的主席 Teague，於 2002 年 4 月 19 日在華盛頓特區（Washington, D.C.）的學校建築日（School Building Day）慶祝活動開幕致詞中，有一段說明強調優質學校建築的重要和影響（Moore, 2002）：

優質的學校建築(Good quality school buildings)，對學生表現有很深的影響。高成效、健康、安全和永續的建築，會增進學生的成就和舒適。學校設施是社區的中心、終身教育的場所，我們必須給予最高的關注。

政大附中是臺北市政府(教育局)、教育部和政大共同籌設的新高中，由臺北市政府提供校地，並補助校舍經費 2.8 億元，政大出資工程款 2 億元和電腦設備及其他軟體資源，教育部補助校舍工程款 3.6 億元和 1 億元設備(含空調)經費。87 年，政大附中設校案經行政院審查通過，同年 9 月 1 日筆者奉派以教育系副教授兼任附中籌備處主任，10 月 14 日附中籌備處正式掛牌，積極展開各項籌設工作。91 年底發包動工，校舍工程由政大校長和臺北市教育局長為共同起造人，教育部營建小組、總務科、中部辦公室、教育局工程科和政大總務處協助工程興建事宜，學校籌備任務繁鉅，籌辦以來，人力不足，並遭遇重重困難，惟仍以肩負政府和大學合作首例之歷史使命，忍辱折衝，奮力向前，歷經 7 年，2005 年正式開學，招收高中(一年級)6 班、國中(七年級)5 班，計 440 名學生。尤其是，一招生即擠入頂尖高中的行列，並成為 2005 年臺北市和國內最受矚目的學校，原因為何？令人關切。

特別是，臺北市政府教育局(2005)「精緻教育－臺北市優質學校經營手冊」，提出優質學校九項經營策略，包括領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造和學校文化；臺北市的中小學教育，亦正式的朝向優質學校的建構大步邁進。政大附中的籌建從 20 世紀跨越到 21 世紀，

位處於台北市首善之區，應以成爲二十一世紀的優質學校自許，但近幾年國立高中資源快速萎縮，政大附中屬於新設立的國立學校，經費、設備、員額等資源，遠不及臺北市的高中，在北市優秀高中林立之中，要走出一條自己的路，需有良好的學校經營理念與策略，以下擬分別說明之。惟新校剛起步經驗總有不足，尤其倉促提筆難免疏漏，敬祈方家不賜教。

二、政大附中的經營理念

政大附中學校經營和發展，有許多值得介紹的理念，惟限以篇幅，僅就辦學理念和課程設計，分別要述，以明梗概。

(一)辦學理念

政大附中以培育「立足臺灣，放眼世界」的二十一世紀新公民爲目標，希望我們的學生兼具鄉土化的情懷與國際化的視野。配合各種教育情境之佈置與教學課程之實施，實踐全人教育，讓學生懂得學求知（learning to know）、學做事（learning to do）、學相處（learning to live together）和學做人（learning to be），進而達到自我實現。對學校、老師和學生的期許是：

1.親和力的人文學校

- (1)基本精神：以學生爲中心，帶好每位學生，落實學校本位經營
- (2)行政工作：服務教學、主動因應、講求效率。
- (3)組織氣氛：和諧、融洽，讓學校像一個家。
- (4)校園環境：開放、人性，與社區整體融合。
- (5)社區關係：校區無界、資源共享、互動良好。
- (6)發展方向：推展教育實驗、帶動教學革新、建立學校特色。

2.現代化的專業教師

- (1)基本精神：全時（full-time）奉獻，全心關照學生。
- (2)服務態度：熱誠、積極、主動。
- (3)教師形像：具有教育專業素養，有活力、有衝勁、有幹勁。
- (4)教學要求：充分準備、善用器材、結合生活、因材施教、幽默風趣、如沐春風。
- (5)同事關係：互敬互諒、互信互助。
- (6)研究進修：鼓勵教師專業成長、推展各科教學研究、建立教學視導環境。
- (7)特色建立：不體罰、不補習、不留級。

3.前瞻性的卓越學生

- (1)基本精神：認真負責，每一件事(求學、做事、做人)都好好做，做自己像自己，做事情能貫徹。
- (2)求學態度：博學、審問、慎思、明辨、篤行，主動學習、用心細心、

恆心毅力。

(3)學生形象：青春活力、樂觀進取、健康快樂。

(4)多樣學習：培養解決問題能力，參與社團、活用教材、善用科技，國際視野、鄉土情懷。

(5)同儕關係：關懷別人、尊重他人、性別平等。

(6)自我探索：體會生命、認識自我、規畫生涯。

(7)能力要求：英語能力、運用資訊、溝通表達。

政大附中是一所新籌建學校，學校特色亟待認同，且高、國中家長特質不同，在學校經營發展扮演的角色，於新生入學後，與家長共同努力界定和形塑。

(二)課程設計

政大附中課程設計基於學校辦學理念，以部定現行「高級中等學校課程標準」、預計 95 學年度實施之「普通高級中學課程綱要」及「國民中小學九年一貫課程綱要」為架構，另參酌其他高中優良的課程設計，同時徵詢學者專家、高中校長和主任之意見，並以教改會所提教育現代化的五大方向—人本化、民主化、多元化、科技化和國際化，來建構本校課程特色。

1.人本化：以全人教育，培育學生健全思想、情操及知能，使其能充分發展潛能、實現自我。包括：生命教育課程、生涯規畫課程、體適能課程、休閒與生活課程等。

(1)生命教育課程：a.引導學生認識生命的本質、存在的意義和價值，進而欣賞生命的豐富與可貴。b.啟發學生體認並實踐「愛與生活」、「關懷與尊重」，能珍惜自己及尊重他人。c.引導學生用愛心經營生命及思考人生方向。e.帶領學生學習服務、體驗付出，散佈溫馨。f.為實踐生命教育課程，利用輔導活動、週會、社團活動等時間，安排生命教育相關演講、活動等。

(2)生涯規畫課程：a.引導學生認識自我，瞭解自己能力、興趣與個人特質，探索生涯發展目標。b.協助學生認識多元升學管道，提供學生各學系資訊與未來發展方向。c.提供多元職業認識介紹，讓學生與世界接軌，作為生涯準備之參考。

(3)體適能課程：a.設立體能訓練室：規畫體能訓練室，並建立各項運動健身器材的基本體能標準，希望學生透過體適能訓練器材的使用，養成健康體適能的觀念與能力。B.建立體適能指標：根據教育部所訂定的體適能護照指標，要求學生達成其體適能標準，學生表現優良可頒發體適能成就獎章。

(4)休閒教育課程：為因應休閒時代的來臨，加強學生安排休閒時間的能力，並提昇休閒品質，在相關領域中，實施「休閒與生活」選修課程。

(5)生活化課程：a.設計方式：在上學和放學時間與其他高中相同的原則下，設計生活化課程時間(參見表 1)，以每天 7 節課為例，早上 8 點 10 分開始第一節課，每節課 45 分鐘，下課時間 15 分鐘，第 2、3 節課、第 6、7 節課之間下

課時間 20 分鐘，中午午休時間 70 分鐘。b.設計理念：(a)政大附中教育學生的目標，不只是教學生學做學問、學做事，更要教學生學做人，而學生全人格的涵詠，必須要有更多的師生互動、同儕互動的機會。互動是重要的人際動線，而透過較長的休息時間希望能創造師生交誼、同儕互動的機會，因而增進對人的關懷、對彼此及自己的了解，才能在讀書及求知之外，開創更多培養人格的機會。(b)為配合國中、高中的完全中學課程設計，多方徵詢高中校長的意見，認為 45 分鐘上課的效果與 50 分鐘無太大差異，且政大附中為學科教室型設計，教師平時在教室中已做好教學情境布置，可擷節課中布置的時間，而原本 10 分鐘的下課時間延長為 15 分鐘，卻可讓休閒的感覺加倍，多出來的 5 分鐘實質上也可視為另一種上課時間的延伸。較長的下課時間，教師、學生可以討論功課、閒話家常、彼此關懷，師生互動、同儕互動機會也會大為增加。(c)在情境設計上，政大附中雖有時刻表，但沒有鐘聲，學生亦可自由選擇是否在下課時間放些音樂，整個校園富有休閒、生活化的感受。(d)學習是一件愉快的事，應有生活化的悠閒畫面，不希望學校成為學生的壓力，而較長的下課時間可以紓解學生的緊張，不用急急忙忙的趕在 10 分鐘內去洗手間、換教室等。使學習有生活的韻律：上課愉快無壓力、下課輕鬆而悠閒。(e)政大附中是一精緻的中學，全校只有 33 班（國中 15 班，高中 18 班），學生彼此若有較多互動、活動的機會的話，就可以在國中或高中三年之中，比其他學校的學生更有機會認識他班的同學。人在一起就是緣份，能彼此認識就能相互扶持，增加未來奮鬥的力量。(f)在使用功能上，政大附中是一個學科教室型設計，學生必須要轉換教室空間，若下課 10 分鐘延伸為 15 分鐘，可以讓空間轉換更為平順，也讓學生在轉換空間當中，有自然互動的會。

表 1：政大附中生活化課程時間設計

上午	作息節次	第一節	休息	第二節	休息	第三節	休息	第四節	午休
	時刻	08:10~ 08:55	08:55~ 09:10	09:10~ 09:55	09:55~ 10:15	10:15~ 11:00	11:00~ 11:15	11:15~ 12:00	12:00~ 13:10
下午	作息節次	第五節	休息	第六節	休息	第七節	休息	第八節	放學
	時刻	13:10~ 13:55	13:55~ 14:10	14:10~ 14:55	14:55~ 15:15	15:15~ 16:00	16:00~ 16:15	16:15~ 17:00	

2.民主化：民主法治的教育，培養學生自主判斷、關懷、容忍、尊重、守法、社會責任等民主特質與價值取向。包括：表達藝術課程、公共服務課程和性別平等課程等。

(1)表達藝術課程：a.本國語文領域課程設計有「演講」、「辯論」、「談判」課程，每人皆有機會上臺演練，以培養學生的靈活思考，並具有充分溝通、表達及談判能力。b.設置影音中心（內設攝影棚與廣播電臺），將學生演講、辯論、戲劇表演、社團活動成果錄製下來，與全校師生共同分享，激發學生研習表達藝

術的興趣；教師亦可善用此資源，設計教學活動、製作生活化教材，以豐富教學內容，增進教學效果。C.設計全校性表達藝術的競賽或活動，如演講、辯論、戲劇表演、社團成果展演等，強化全校師生對表達藝術的重視，蔚為本校風氣或特色。

(2)公共服務課程：為加強學生公民教育，並學習在生活中實踐的能力，實施公共服務課程，並將公共服務的理念與活動，融入社團活動與一般課程當中。

(3)性別平等課程：加強學生之性別意識與性別平等觀念，在社會領域課程當中，實施「性別平等」選修課程，並實施男女合班上課。

3.多元化：提供多元選擇的適才適性教育，強調多元智慧的應用，鼓勵學生從自我的基礎上追求卓越。包括：大學預修課程(AP)、專題研究課程、獨立學習課程等。

(1)預修大學課程(Advance Placement Program, AP)：AP課程係指績優高中學生提早選讀大學一年級的課程方案。本「國立政治大學附屬高級中學績優學生預修政治大學課程教育實驗計畫」(業奉教育部核定)，是政大附中高中二、三年級學生於在校修業期間，經由政大附中和政大特定的甄選程序，符合資(績)優條件者，可至政大修讀大一所有課程，成績及格由政大發給學分證明，未來就讀政大，取得學籍，可申請抵免大學學分。

(2)獨立學習課程：為使學生多方面地發展自我潛能，高一、二和國中七、八年級每週一節「獨立學習」課程(必選)，學生可以選擇一項(或多項)自己有興趣的主題來學習，由校內、校外老師或聯合指導，每學期至少與指導老師會面四次，導師和指導老師於期初審查學生自訂之學習計畫，期末按計畫內容檢核其是否達成及達成之程度給予成績，評量之依據為「進步」，至少達成自訂學習目標的六成以上。94學年上學期，獨立學習課程有體能(國中44.7%，高中25.3%)、語文(國中14.9%，高中24.3%)、音樂(國中9.2%，高中17.9%)、數理科學(國中5.0%，高中13.8%)、電腦(國中7.1%，高中11.9%)、家政、美術、圍棋、模型、心理學、魔術、其他等。此外，為使學生的獨立學習經驗可以彼此分享，政大附中將配合學校日、校慶、節慶紀念日或研定政大附中多元智慧「才藝日」，讓學生分享豐富多元的學習經驗和成果。

(3)專題研究課程：為培養學生獨立探索研究的能力，開設「專題研究」選修課程，如數學、物理、生物、英文演辯等專題研究，聘請大學教授和高中名師教導。

4.科技化：推廣科學精神，加強資訊教育與思維訓練，培養各種關鍵能力與解決問題的能力。包括：資訊教育課程、思維教育課程。

(1)資訊教育課程：a.全校設置光纖網路，提供全校無線上網，並且班班有電腦、投影機、螢幕等E化設備，教師可靈活運用網路教學。除普通電腦教室外，另開放電腦教室(computer lab)，學生可自由使用資訊設施進行各種學習活動。b.每位教師於各科教學課程中，資訊科技之運用必須達20%以上，如電腦化教學演示、以網路查詢資料、以網路收繳作業等，以增加學生運用資訊的能力。

(2)思維教育課程：a.指導學生瞭解並練習各種思考的方法與技術，加強思維訓練。b.設計相關競賽，發展手腦並用的創造能力。

5.國際化：國際化係以文化的理解、欣賞與尊重為內涵，以「鄉土化」到「國際化」為主軸發展，兼顧學生鄉土情懷和國際視野的培養。因為，唯有熱愛、珍視自有文化，才能以不卑不亢的成熟態度面向國際。包括：語文實驗課程、語言學習角(Language Corner)、外國語文課程、國際教育交流計畫和鄉土教育課程等。

(1)外國語文課程：a.語文實驗課程：政大附中高一新生，英語學科表現優異(80%學生國中基測滿分，其對英語文、第二外語及世界風俗文化學習有興趣，並且有志於赴英美等地區之大學學習發展者，經嚴格的筆試和口試(1位校內老師和3位校外教師，其中有2位外籍老師)，錄取42名，加強英語文和第二外語能力。b.英文課程：(a)英文的教學生活化，並配合語言的學習順序，培養學生英文聽、說、讀、寫的能力；(b)在平日的學校生活與活動中，加入英文相關的活動(如14歲的美國華盛頓大學天才資優生徐安盧來校與學生經驗分享的英語對話)。c.第二外國語課程：(a)加強第二外國語選修課程；(b)與政大外語學院與相關外語師資合作，實施第二外國語課程，目前開設的有德、法、日、韓語。政大外語學院陳院長超明帶學生讀書會和社團，韓文系蔡連康主任(前外語學院院長)親授韓文課程。此外，設計以第二外語當通關密語，讓學生學習簡易的各國生活用語，以提升語言學習興趣。

(2)語言學習角(Language Corner)：國立政治大學為外籍生最多的大學，為提昇政大附中高、國中生學生的語文能力，提供優質的學習環境，特請政大外籍生「駐校」工讀，協助政大附中建立生活化外語學習環境。政大附中學生可自由與之對話、互動，以達到隨時學習外國語言的目標。實施方式：a.情境對話：外籍生教師每日中午12:20~13:00於學生討論區，和高國中生自然對話，並由高中通過免修英語之5名學生協助與外籍生教師溝通訂定互動主題。b.社團活動：外籍生教師協助指導語文相關社團活動。

(3)國際教育交流計畫：a.積極推動國際教育交流計畫，透過接待國外教育團體、到國外實地參訪或體驗當地教育環境，培養學生外語能力、瞭解多元文化、熟諳國際禮儀並開拓寬廣國際視野，計畫包括：(a)與國際扶輪社合作辦理交換學生計畫；(b)辦理海外教育旅行；(c)與國外學校締結姊妹校，如莫斯科第11中學來訪，並透過教育部洽談締結姊妹校。b.政大附中已獲得國際扶輪第3480地區青年交換委員會同意，列入該地區青少年交換接待學校名單，預定於94學年度第二學期有國外交換學生來校與政大附中的學生一起學習。此外，為因應本校未來頻繁熱絡的國際教育交流活動，政大附中針對交換學生國外教育課程訂定學分採計辦法，現有3位同學申請，以鼓勵學生拓展國外學習經驗。

(4)鄉土教育課程：鄉土能力包括對鄉土人文、自然、社會特性之瞭解，母語的接納、欣賞與表達。課程設計以學習主體(學生)與環境互動之關連性—「由近而遠」，學習主體的能力與興趣—「由淺而深」規畫。

三、政大附中的經營策略

學校經營是一門很複雜的學問，不論是學校本位經營或學校創意經營，皆需以學校願景為導向，以辦學理念為依歸，結合行政、課程、教學和空間，融合學校行政、教師(會)、家長會和班聯會，運用校內外各項人力資源和經費，隨著時間的發展逐步形成組織文化，並創立學校特色和建構學校歷史。政大附中的創立(剛起步第一年)有其獨特的背景和資源，學校經營的策略主要有：結合政治大學資源、形塑政大附中特色、整合學校軟體硬體、甄選優質高中師資、兼顧高國中生教學、賡續學校招生宣導，茲分述之。

(一)結合政治大學資源

政大附中是新設校，成立伊始，要彰顯特色並突破現有國立大學與附中關聯薄弱的困境，亟需運用政大的聲望和光環，結合政大資源，讓政大附中一站出來就因有政大的「加持」，而顯得非常強壯且有實力。具體策略，包括：爭取政大挹助經費、結合政大大學課程、政大支援各項資源：

1.爭取政大挹助經費：例如政大籌建政大附中提供 2 億元工程款，為提升政大附中在臺北市的競爭力，提供 630 萬元行政和教學電腦設備經費，並補助 200 萬元數理專題研究鐘點費(94-96 年)。

2.結合政大大學課程：政大課程容量大，可供萬人修課，政大附中 AP 課程，只有 40 名資(績)優學生之需求，且 AP 課程開設，有利於政大和附中，經與政大開會協商，政大自然大方的提供所有大一的課程，讓政大附中的 AP 課程學生自由選讀。此外，政大 18 種第二外語課程，經協商，外語學院表示願意提供政大附中學生修習第二外語機會。

3.政大支援各項資源：政大附中籌設工作繁雜，需要大量人力、物力的支援。基本上，政大對政大附中的籌設，相當的支持，如政大鄭瑞城和鄭丁旺校長對附中全力支持，向教育部爭取籌建經費和暫借籌備人力(如秘書和助教)，教務處(董教務長金裕)和各院系協助開設 AP 課程，學務處(周學務長玲臺)增添工讀學生名額，總務處(歷任總務長董保城、蔡連康、楊英邦和關尚仁，以及沈秘書維華和李技正國龍)協助工程規畫和興建，教育學院(秦夢群院長)和教育系(秦夢群、馮朝霖、井敏珠和詹志禹主任)支援教學助理，國交中心(林月雲主任)協助辦理 Language Corner，電算中心(李蔡彥主任)協助光纖架設、環保組移植三棵樹(竹柏和榕樹)等等，還有推動委員會(鄭丁旺校長擔任召集人)和諮詢委員會(董教務長金裕擔任召集人)，使政大附中的籌設能從萬難中挺進。

當然，政大附中運用政大的資源，本身也是政大的資源，政大附中成立也回饋政大教職員子女就讀、政大學生實習，以及附中設施(如游泳池的委外營運)皆考慮政大的使用，還有未來政大師生可從事教育與心理方面的研究等等。

(二)形塑政大附中特色

臺北市的高中已經很多，容量也很足夠，任何新高中的出現，只有一個條件，就是要有特色，這本是教育改革中多元入學的精神，形塑學校特色，讓學生「選其所愛，愛其所選」。政大附中有這樣的條件，去形塑特色，以走出傳統高中的排序和排名。雖然，最後仍會掉入世俗的排名，這是多數家長選填志願的期待，但個人相信特色的強調與堅持，會讓學校具有強烈的吸引力，更有利於未來破繭而出；因為，家長和社會大眾要的是一所用心規畫和設計的好學校。特色形塑的要訣，在於將劣勢變為優勢，即成為別人無法仿製的特色。具體策略，包括：建立開放自由學風、形塑獨特課程特色、拓展國際教育交流。

1. 呈現開放自由學風：人莫不愛自由，處於青春狂飆期的青少年更不喜歡大人把他們當小孩子管，他們有自己的想法，喜歡做自己。政大附中的辦學理念有「學相處」(learning to live together)和「學做人」(learning to be)，「做人」要從自己開始，「相處」考驗與他人互動，因此學校願景開宗明義強調「自由」，並與「自律」相扶持。正如 John Dewey 所強調的「教育即生活」，教育應與生活相結合，社會生活的畫面是「自由」的，但須以社會法律規範為基礎，人人要守法守紀，此為「自律」，一位有自律能力的人，自然有最大的自由。因此，當一所學校能呈現最大自由風格時，也正告訴別人她有最大的自律，她的學生有最好的自律能力。因之，政大附中可以接受：「無髮禁」—頭髮由學生自己管；「無制服」—服裝由學生決定如何穿；「無鐘聲」—下課放音樂，上課自己進教室；「無午睡」—中午可以自由活動，但以不影響別人為底線；「無圍牆」—學校自由開放與社區融合，並設置開架式籃球場和失物招領架等。當然，這仍然要接受很大的挑戰，也惟有如此才有機會知道我們的高國中生在想什麼，喜歡什麼，中間的挑戰就是教育不可省的歷程，政大附中的學生少，相對有更好的教育應對條件。

2. 形塑獨特課程特色：一般高中受依循課程標準，難見特色。政大附中為大學附屬高中，依師資培育法之設立精神，本有教育、實驗和研究之目的，可大幅創設課程，突破傳統窠臼。例如，與政大合作開設 AP 課程，政大附中高二、高三的學生有機會到政大修課，這種修課模式國內高中和大學有不同模式，在臺北縣市，政大附中的辦理規模較大而有系統，其效益可作為連結高中與大學教育的橋樑，對學生而言，有助於學術試探和學習適應；對高中而言，有助於激勵學生和建立特色；對大學而言，有助於發掘潛力學生和選才；對教育整體而言，有助於活化教育制度和增加國際競爭力，並可形成獨有之制度。其次，語文實驗班和一般第二外語選修，運用地利之便，可到政大修習 18 種第二外語；尤其是，由政大外籍生(國內大學中最多)擔綱的 Language Corner(由語文實驗班的學生協助規畫)，每天中午有 40 分鐘 1~2 名外籍生，在政大附中的學生討論室(或圖書館)，所有政大附中的學生皆可自然的、自由的與外籍生對話，對話內容會有主題或活動，也可隨意交談，以了解國外文化、交外國朋友和練習語言。此外，開設獨立學習課程，每學期 1 學分，學生可以選擇一項或多項自己有興趣的主題(如英文、游泳、跆拳道或棋藝……)來學習，並提出學習計畫，可由校內或校外老師指導，上課方式、上課間亦可自由選擇，此一課程是將自習課的固定時間和地點解套，

並將自由內容轉為有計畫性的「個性化課程」，以突破「正式課程」必選修的限制，讓多元智慧有發揮和成長的空間，此一課程將來還有成果發表，可讓學生彼此觀摩、學習和欣賞別人的才華。還有，教師有專屬教室，即每一學科皆有專科教室，此一運用美、英和加拿大等先進國家中學「跑教室」的上課模式，將大幅提升教學效能，同時建立了大節下課(15-20分鐘)的生活化下課時間，讓師生、同儕彼此有更長的互動時間，利於跑教室且有更多「學相處」的機會，相信「跑」三年之後，政大附中所有的同學，甚至學長(姐)和學弟(妹)都會彼此「認識」，比之規模大的學校，畢業時大約只能認識同班同學，政大附中因高中規模小，反而創造了精英教育與同儕力量擴散的機會，日後碰面，政大附中校友的情誼，一定比任何學校都強。

3.展現優質學校環境：政大附中雖然校地狹長、面積小、坡度險峻，惟依山而立、環境優雅，可開創更多趣味的空間。例如，形塑無圍牆的社區學校(community school)，建構 e 化學習校園(e-learning school)、無障礙校園與永續校園(sustainable school)。其次，提供多樣化生活休憩空間，有戶外劇場、攀岩場、天庭花園、親水街區、屏風水榭、室內跑道和溫水游泳池等，還有公共藝術、旗艦廣場、九九長廊、時空廣場、光影時鐘、彩虹世界、創意地坪、生命之樹等，文化藝術景觀。尤其是，獨特的「學科教室型」設計，各學科均有專用教室，9m*10m (90 m²)寬敞的教室，挑高 3.9m，班班有單槍投影機和 120 吋的寬幅螢幕，教師的教學研究室與所屬教室、班級基地毗鄰，動線流暢，跑教室上課，輕鬆愉快。此外，以教學為中心的設計意念，還可從有 17 間教室面積的圖書館，且位於教學和活動區轉銜中樞，一入校門就可進入眼簾的規畫，讓人有強烈的感覺。優質學校環境，不是幾個特點的介紹，而是處處用心的表現。

4.拓展國際教育交流：地球村、全球化，是世界發展的大趨勢，政大附中已獲得國際扶輪第 3480 地區青年交換委員會同意，列入該地區青少年交換接待學校名單，未來還要加強辦理海外教育旅行，與國外學校締結姊妹校和交換學生，並對交換學生國外教育課程研擬學分採計辦法，以鼓勵學生拓展國外學習經驗。此外，同意政大附中學生(目前有 3 名學生)赴國外高中修習課程，並於回國後轉銜國內課程；同時進一步努力開拓學生到國外大學就學管道，讓政大附中學生的升學，不以國內為限，能走出臺灣，走入世界，才能更開展更大視野和格局。

(三)整合學校軟體硬體

空間是客觀的存在，需配合人的使用需求；就學校而言，最重要的就是課程、教學和行政管理模式，應與學校空間縝密的整合，方能使學校營運效能提高。具體策略，包括：建校展現教育理念、課程結合教學空間、教學整合課程時間、學校設施委外經營。

1.建校展現教育理念：政大附中校地在木柵二期重劃區中央，位於新生社區中心，應與社區融合整體興建。例如，政大附中採無圍牆設計，開放校園空間設施，與社區資源共享；校舍建築造型、高度和色彩，與社區完全融合；基於校地

狹長險峻，面積也不大，校地不宜過度開闢，乃採先進國家的「學科教室型」設計，以減少建築空間量體，增加教學效能；尤其是，併公園綠帶整體規畫，設計便捷上學步道，活化學校與社區之間的互動，以形塑社區學校(community school)。未來，學校營運還要與社區充分結合，讓學校成為社區的中心，帶動社區總體營造。

2.課程結合教學空間：課程設計不能獨立於空間之外，須與教學空間完全結合。例如，政大附中教師有專屬的學科教室、聘高中的師資兼教高國中生、高國中生會用到相同的教室上課、學生跑教室上課學用品要有儲物櫃置放，這些需求整合之後的教學空間就是學科教室、教學研究室、討論室、班級基地和置物櫃等元素，並以最佳的動線組合，這些動線還事先將 33 班課表先模擬試跑，以了解動線負荷量。此外，為減少課程的移動量和便捷性，考慮增加連排課程，並將上下午的課程妥適規畫，上午主要在教學區活動，下午則在生活館和活動中心運動，如此可減少學生無謂的移動，也可增加互動的時間。

3.教學整合課程時間：政大附中有高中部和國中部，上下課時間要力求一致，但與其他高中有附設國中部(或完全中學)。例如，高中每節上課時間 50 分鐘，國中每節上課時間 45 分鐘，絕大多數有國中部的的高中(或完中)會把國中部上課時間延長 5 分鐘，讓高中和國中部每節上課時間都是 50 分鐘；政大附中則反之，都是 45 分鐘，實質作法是高中教師上課講話時間以 45 分鐘為限，最後 5 分鐘是學生提問、師生和同儕互動或學生跑教室並與同儕互動的彈性課程時間。此一教學和課程時間整合的策略，曾訪問許多高中校長表示高中上課 45 分鐘和 50 分鐘沒有差別，且政大附中有學科教室設計的優勢，教師不用跑教室，單槍投影機和電腦都已準備好，隨時可上課，比一般教室教學時間足和效能高；最重要的是，高中增加 5 分鐘的「學相處」時間，與不增加國中部課業壓力，都是值得努力的教育理念。

4.學校設施委外經營：促進民間參與公共建設法」(簡稱促參法)於民國 89 年 2 月 9 日公布實施(90 年 10 月 31 日修正)，依規定民間參與方式主要有 BOT、BTO、ROT、BOO 和 OT 等；其中，OT(Operate-Transfer)是由政府投資新建完成後，委託民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。近年來，有許多學校和建築設施辦理 OT，以擷節學校營運費用和拓展財源。政大附中辦學伊始，員額有限，人力不足，需多運用最新的委外經營，以提升行政管理和學校設施使用安全與效能。例如，政大附中的游泳池委外營運(餐廳另案重新籌畫中)，獲行政院頒獎表揚，一則引進外來投資經費，擷節營運支出，並可讓學校的課程(如游泳)、教學(如支援游泳課)、活動(如辦理各項體育活動、游泳比賽、水上芭蕾表演和輕艇活動等)，更為活絡，甚至有更多的回饋(如體育獎助學金或其他)，也可因游泳池的平時和假日(上課時間除外)的對外經營，活絡社區生活，促進學校和社區更緊密的互動和總體營造關係。

(四)甄選優質高中師資

政大附中是一所精緻型的新學校，我們期待有優秀的師資團隊共同實踐設校理念、建立特色，以贏得學生和家長的認同與信賴。政大附中的辦學理念以全人教育為核心，重視學生全人格的培養，尤其是高國中的孩子，處於身心發展的狂飆期，對自我認識、生命了解及生涯規畫，正是最需要教師輔導的時候，教師全時奉獻與學生互動，可透過感情的交流和思想、觀念的融通，讓學生珍惜人際交誼的可貴，了解生活應對的禮儀，培養互尊、互信、互諒的態度，以及溝通表達的能力。具體策略，包括：師資條件嚴格要求、提供優渥教學環境、設計獨特遴選辦法。

1.師資條件嚴格要求：政大附中希望有現代化的專業教師，能全時(full-time)奉獻，熱誠、積極、主動的關照學生，與學生充分互動，以利學生全人格之涵詠。因此，政大附中要求教師配合實施全日上班制，高國中課程皆要授課，要兼任導師、行政業務、搭配相關科目課程及社團指導老師等，有能力與意願以及國際接軌相關活動，協助推動學校行政電腦化與資訊融入學，並將這些要求條件列入「服務承諾」，上網公告，以利徵信。目前招考之教師，皆簽署此一服務承諾，5月底的首次教師相見歡，6月初的傳承活動、8月1日的報到、8月16日起的高中數學銜接教學，以及9月開學迄今，皆可看見老師們的積極、熱情和教學準備，讓我們充滿信心，甚至連兼任老師(如音樂和三民主義科教師)也全時上班。

2.提供優渥教學環境：師資嚴格要求的相對條件是提供教師與眾不同的工作環境，以資招攬優良師資。例如，提供政大附中教師專屬的學科教室、精緻的資訊配備、寬敞的空間，避免講課聲嘶力竭的教學擴音系統，在黑板上增設一層拉曳式的白板，讓資訊教學和傳統教學可兼顧。其次，設計家庭化的教學研究室，每間教學研究室約 60 m²，容納 6~8 位教師，其中「生活休憩區」提供休憩與聚談的空間，流理臺、微波爐、冰箱、咖啡機……，享受輕鬆舒適的居家氣氛；「教學研究區」採 OA 系統設計，每位教師有專屬辦公桌、置物櫃、專用網路節點、共享的電話和網路印表機，每間教學研究室設置一張小型討論桌，利於同儕間的教學研究和討論。此外，還有教師教材製作室、圖書館設置教師研究專區、全校無線上網環境、遠距教學和網路教學平臺的設計、專用的地下室平面停車位，以及政大相關資源的運用(如子女就讀政大附幼和附小，電腦光纖和政大相連，等同在政大校園使用電腦一般)，溫水游泳池委外經營，教師可免費或優惠使用按摩池、蒸汽室、游泳課程等，甚至國內獨一無二的室內跑道，提供面唯一免曬太陽的室內跑步運動。如此優質的工作環境，顯示我們對師資嚴格要求的合理。

3.設計獨特遴選辦法：政大附中第一年想甄選有豐富經驗的優良老師，應採單招、先招、先上網預告方式，先吸引老師的注意，並須有一套甄選策略。例如，初試以資績表(學歷高、有經驗和優良表現的高中老師積分較高)與教育專業科目筆試，來鼓勵學經歷豐富的優良教師報名；複試，分行政組和教學組(也可跨組)甄選，惟行政組優先錄取，因 12 科教師中，國英數除外，其他各科每科都僅錄取 1 名，致大多數人都會跨組報名，在 78 名參加複試之中，有 58 名跨組報名；

行政組，以行政筆試(考公文和學校行政實務)、行政資績和口試，以最優前 24 名，逐一唱名錄取為行政組，餘者改至教學組，以試教、口試和初試成績，擇優錄取，惟如行政組錄取人數不足，得由教學組錄取者中兼任之(參見圖 1)。如此，可找到最有經驗的教師兼行政人才，也可兼顧優良教學師資之擇錄，而第一年的老師教資深又有經驗，一來學校即可上手，兼行政者很樂意，當導師的也欣然同意，有利學校的開辦和日後學校倫理的建立。

(五)兼顧高國中生教學

政大附中有高中部和國中部，通常有完全中學結構的學校，都易流於偏重高中生的教學，而忽略國中生學習；基本上，高中生和國中生的教學應在分立與融合之間取得平衡，不可偏廢，自可走出另一風格特色。具體策略，包括：高中師資兼上國中、教學活動雙軌並立、環境設備一起分享。

1.高中師資兼上國中：政大附中高中部和國中部，因班級和課程結構受限，無法分開聘請，乃策略性聘請高中師資兼上國中課程，一則可化解一般完中高中和國中師資分立的衝突問題，二則可使學校師資一致，組織文化更易融合，三則可提升國中生的受教權益，只是教師兼上高國中課程，在備課和指導學生上複雜度較高，也比較辛苦，所幸政大附中師資和高生素質優良，這些衝擊尚無大礙。

2.教學活動雙軌並立：政大附中高中部和國中部課程分立，教學活動則是雙軌並立。亦即，有些活動分合並立，例如：服裝儀容，高國中生，皆可自由選擇與判斷，整潔、秩序和禮儀比賽，高國中生分開辦理；班聯會以高中生當主席和副主席，選舉則高國中生皆參加；晨間演說練習，每次升旗，高中生和國中生各請一位上台練習；班週會活動，依課程時間和活動性質，有時分(國中週會專題演講)，有時合(如資優生徐安盧演講)；校慶園遊會，高、國中生一起表演、義賣，園遊會、籃球和桌球賽則分榜錄取等等。有些活動則合併辦理，例如：學校的 Logo 甄選，高國中生一起參與，Logo 票選作品匿名，不顯現高中(5 件)或國中生(3 件)優良作品之作者姓名，以利公平甄選；教官對高國中生的管教，一視同仁；家族活動，由高、國中生組成，彼此照顧與學習；Language Corner 高國中生一起與外籍生教師自然對話；教師節敬師活動，高、國中生以班級為單位，各班皆上台演出；榮譽考試，以班級為單位，高、國中生一起宣誓；高、國中生一起升旗，喊口令的大隊長有高中生，也有國中生；啓用典禮高中生和國中生結合一起詩歌朗頌政附禮讚等等，彼此觀摩學習，和樂融融。

3.環境設備一起分享：學校環境設備，除高國中班級基地分區之外，餘皆一起分享。例如：高、國中都有置物鐵櫃，規格樣式皆同；一起跑教室上課，教室設備一樣，教材教具不同；圖書館、視聽教室、演藝廳、活動中心、籃球場、室內跑道、溫水游泳池等，皆一起分享。

報名：94年4月2日、4月3日

科目	國文	英文	數學	歷史	地理	生物	物理	化學	地科	美術	生活科技	體育
缺額人數	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
行政組錄取人數	0~1	0~2	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1	0~1

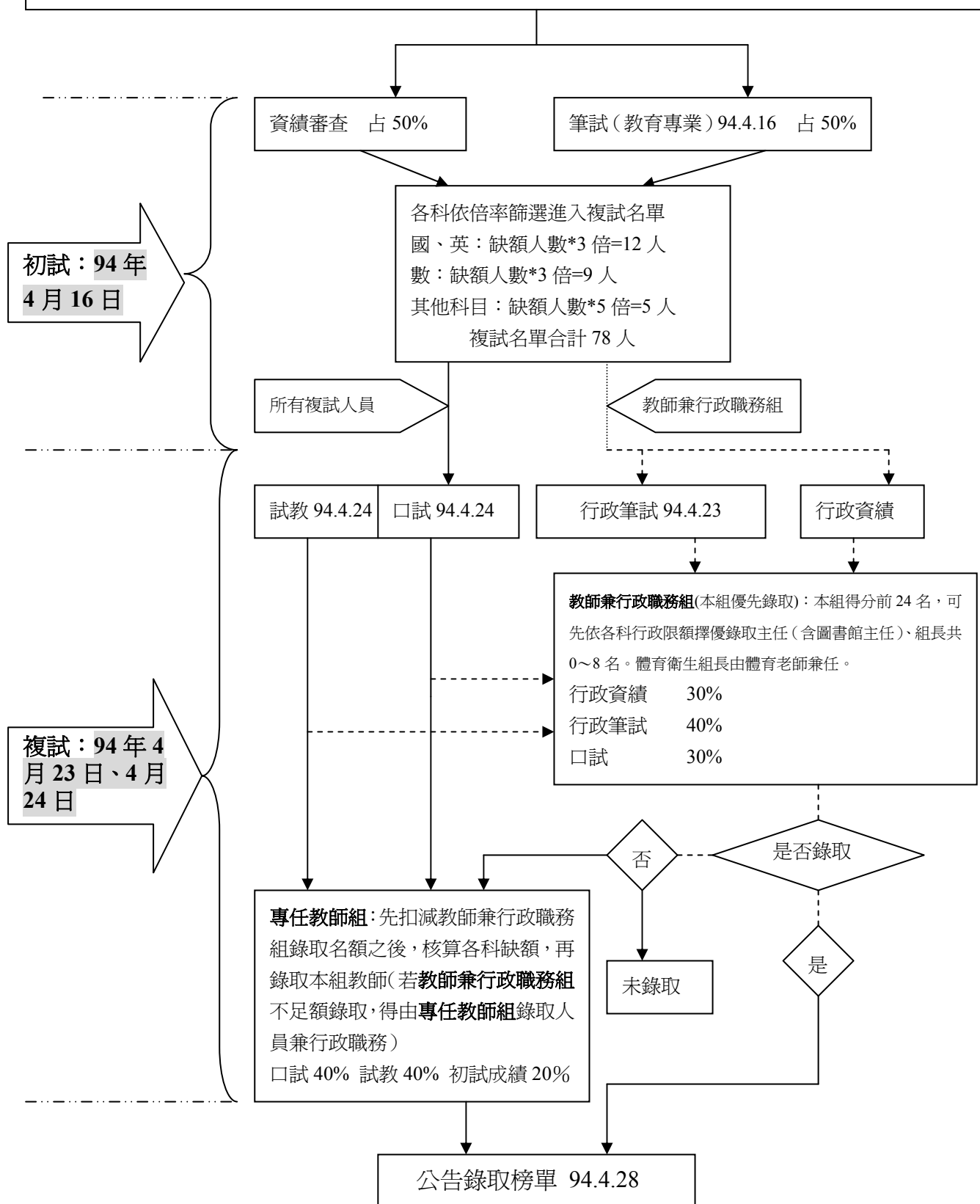


圖 1：國立政治大學附屬高級中學 94 學年度教師甄選流程圖

(六) 廣續學校招生宣導

政大附中有高中和國中生，國中生為義務教育，採學區制，運用大眾對額滿和學區畫分的高度關注，激勵政大附中吸引學生就讀的聲望，再進一步以高中招生宣導，提高高中聲望並帶動國中發展。具體策略，包括：成立招生宣導小組、實地到各國中宣導、運用多樣媒體傳播、辦理校舍參觀活動。

1. 成立招生宣導小組：招生宣導須有一套綿密的策略和方法，籌備期間我們請政大廣告系的同學擔綱，並規畫一系列的招生宣導活動。例如，辦理通關密語設計鑾樹葉和山茶花設計比賽；以大冠鷲設計人形吉祥物，於第一次國中基測時，到現場分發鉛筆、面紙等；辦理植樹傳承活動等等。

2. 實地到各國中宣導：實地到各國中，並由校長親自宣導最有效。除運用國中評鑑，預告政大附中於 94 學年度招生之外，也正式和各國中約時間，配合多元入學相關宣導活動辦理。宣導對象，以臺北縣市公私立國中九年級學生、導師和家長為主；宣導內容，依學校設定主題，逐漸切入政大附中辦學理念、課程和空間特色之介紹。宣導時間，全力配合學校時間，有白天、晚上或週六。宣導時機，國中基測前、後和選填志願前，是大家較關心的時間。2005 年實際宣導場次，包括中正、金華、大安、仁愛、三民、木柵、實踐、靜心、永和、景興等，約 3500 人，宣導績效超優，只要聽過說明會的學生和家長，對政大附中的辦學理念都極為肯定，並頻頻連繫強烈表達就讀意願，其中有許多可進入第一志願學校的學生，也激勵整個政大附中團隊。

3. 運用多樣媒體傳播：資訊科技時代，媒體傳播是最有效的利器。例如，學校新網站的架設，於 94 年 1 月 1 日正式全面更新，以嶄新的內容和面貌與社會大眾見面。其次，運用過年大量寄賀卡給北部縣市各國中校長，告知二十一世紀的新高中將震撼登場。尤其是，電視臺(如中天、中視、東森、大愛、八大、TVBS 等)、廣播電臺(如教育、正聲、漢聲等)、報紙(如中時、聯合、蘋菓、自由、民生、政大大學報、淡江和世新學生報等)的經常性報導，更引發許多震撼性的迴響，使政大附中的聲名大噪。此外，也印製許多宣導紀念品，如環保袋、小卡、L 夾、文具盒、手提袋、雷射指揮光筆、政大附中娃娃等，並於於基測時，由政大附中大冠鷲吉祥物到現場發鉛筆和面紙等，關心國中生考試。另，運用研習課程，向臺北市各國中校長介紹政大附中辦學理念、課程和空間特色，以尋求更多的認識和肯定。

4. 辦理校舍參觀活動：國中第一次基測結束，申請入學學生選填志願前，是辦理宣導活動的關鍵時機。特於 6 月 5 日，從政大移植 3 顆各 30 年以上的本土植物(2 顆竹柏和 1 顆榕樹)，辦裡植樹傳承活動，力呈政大力挺附中之溫馨畫面，並運用此一活動邀請各國中家長和學生到現場參觀，由本人親自帶領現場說明，

到場參觀約有 150 人，學生和家長從頭跟到尾，仔細了解，極為肯定，並強烈宣示非政大附中不讀，真是令人感動。8 月 1 日，首任校長就職典禮，本人亦帶領貴賓參觀校園和現場說明；此後，蒞校參觀者包括台北市高國中校長、輔導團、薇閣高中李董事長、育達王廣亞校長、實踐國中輔導老師等，台北縣中小學校長和總務主任、達觀國中小籌備處等，基隆市高國中校長和輔導團，宜蘭縣中小學校長，新竹市竹光國中，台北大學師資培育中心、國立台北教育大學校長班和碩士班、嘉義大學、政大博碩士班、政大教育系大四生、政大附小，還有莫斯科第 11 中學、Boston 的歷史老師、莫斯科大學訪問教授等，國內外貴賓超過 600 人，本人皆親自接待說明，以示慎重。

四、結語

政大附中籌設 7 年，從校地荒煙漫漫無從尋覓，籌備處人力從第 1 年的 2 人到第 7 年的 5 人，籌建經費從無到有，籌建主管從中教司到中部辦公室，其間數不完的審查會、說明會、檢討會和公聽會，繳交無數的計畫、報告和說帖，辦公桌堆積如山的規畫書、設計圖和施工圖，教育部、教育局、政大的長官和行政同僚不停的更換，常年風雨無阻不停的奔走工地，踩過爛泥堆、水泥漿、鋼筋札、鷹架、模板……，看著險峻的坡地，逐漸成為平坦和錯落有致的校舍大樓，蘊含許多創新校課程設計和辦學理念，心中從孤寂到填滿無限的欣慰。

政大附中已走出成功的第一步，所倚仗的是無數長官、師長、同僚、好友的支持和協助，未來學校辦學的成功更要仰仗所有老師、學生和家長的共同努力。尤其是，優質校園營造，非一蹴可幾，須有長年的關注、投資、經營和維持，我們會更努力的向優質學校邁進，為莘莘學子創塑更優質的中等教育環境奉獻心力。

參考文獻

- 湯志民(2002)。優質的學校環境規畫之探析。載於中華民國學校建築研究學會(主編)，**優質的學校環境**(第 1-39 頁)。臺北市：作者。
- 臺北市政府教育局(2005)。**精緻教育—臺北市優質學校經營手冊**。2005 年 9 月 11 日，取自 http://www.edunet.taipei.gov.tw/public/pub2_content.asp?SEQ=3320
- Moore, D. P. (2002). School building day. *School Planning & Management*, 41(5), 12-13.