



決策管理辦公室

2014 年 12 月 1 日

致州長學院家族成員：

本學院過去三年不斷全心全意在廣域課程規畫方面，不僅經常和校友及家長溝通，也透過本院教職員工、職工和受託人董事會的努力，盡責查驗這所獨立校園的地景、評估本學院成為一間機構的能力，並試圖尋找自我定位、善用各種機會強化本院提供學生及其家人的教育品質。這一切的努力成果均詳實呈列於全方位策略計畫書，將為本學院指引未來十年以上的方向。

1913 年，決策管理者查理斯英格罕（Charles Ingham）認為 Dummer 學院是一所家庭學校。他在學校早期時就已察覺到這一點，當管理者慕迪(Moody)和 Mansion House 負責人同住時，學生和教職員工之間的關係早已成為本學院的主軸。學生和教職員工之間的關係間接定義了本校的教育品質。本校責任，如同須對每一屆的學生應盡到的責任一樣，是因應當前與未來的各項挑戰與機會，同時，保有州長學院與其他教育機構大相逕庭的教育品質。

我們竭誠希望閣下能與我們分享對本學院未來前景一片看好的喜悅。最近剛慶祝本校 250 週年紀念，也是大家共同努力確保本學院未來如同以往發光的時候了。

致上最高期許

Peter H. Quimby

校長

James M. Pierce

董事會主席

州長高中

州長高中

策略規劃

簡介

教育一直被視為是一件重要的事，但我們提供給孩子的教育內容更勝以往。現今父母親和祖父母們面臨的最大挑戰，就是瞭解自己的孩子和孫子女們所生活的世界。變化是不會停下腳步的，如同希臘哲學家們的觀察，前所未有的事物，如今卻來的令人目不暇給。現在，我們的寶刀已出鞘，義無反顧地進入了一個快速改變的未知：有技術、經濟、社會、政治和生態等方面並擴及全球。今日，我們該如何讓學生們整裝待發地進入工作、服務，並成功的引領一個超越以往我們所知所學的未知的世界？我們該如何讓這些學生裝備好自己去面對這些無法預期的改變，而這個改變，今後會將這個世界改頭換面？我們該如何幫助學生面對這些重大的變革？

面對這個極重要的挑戰，州長高中信心滿滿。我們超過 250 年傳承教育經驗的成功和創新無人能及。本校師生在建校後的 25 年中，親身經歷了我國脫離英國的殖民地，並成立一個新的美利堅合眾國的變革，當中州長的繼承者們也參與了這段革命。今日今時，我們都是州長的繼承者，我們也被視為是第一屆”州長們”的追隨者，面對一個值得挑戰的計畫。

我們計畫延續這個歷史上超過 250 年，且不因時間而改變價值的美國學校，即使其中部分的價值，已被歷屆的偉大教育家們適時的調整。如果以 25 年作為基準，這 250 年所留下的遺產，不只是為了本校的第 11 屆學生們，也是為了下一屆的中學學生，所以我們要繼續延續它的傳統和不斷革新的理念。因此，現今我們這些身為州長的繼承者們，要非常謹慎的評估這個價值是否能繼續成為本校的遺產。我們要為這個策略計畫奉獻我們自己，也要把這份不受時空限制的價值傳給世界上更多需要它的人們。

四大不曾改變的堅持是本校 250 年以來的教育核心，我們的策略計畫目標是，培育我們的畢業生在 21 世紀有七項基本的技能。畢業生即將要適應不久的將來帶給他們的獨特挑戰，而這七項基本的技能和其價值，也會隨者時間為本校學生適度的調整。

因此，我們的策略規劃將有：

- 在課堂和上課以外的時間積極投入教育革新；
- 讓我們的學生、師資和教職員來自各方；
- 為了吸引並支持最好的師資，我們提供並鼓勵老師和其家人更多校內的住宿選擇和他們對本校不可或缺的專業發展的資源；
- 致力提升校園的景觀和保持歷史性的建築物，維護保養新設施，並謹慎地改善校園內現有的建物之餘，繼續保持本校在本州歷史上獨一無二的藝術地位；
- 利用學校位在大西洋鹽土沼澤的 Parker 河岸的特殊地理位置，持續進行剛起步的環境研究和更多的相關計畫；
- 再次地奉獻我們自己對仁慈道德的實踐，這也延續了州長威廉唐默(William Dummer)將住家和農場留給後人這個廣受世人尊崇的美國建校理念；
- 我們自己要重整旗鼓，包括學生們和家長、老師和教職員們、校友們和其家長，大家共同成為一個家庭般的社區，並致力於延續本校最好的教育至下一屆以及其追隨者。

本校堅持的品質路線

當我們開始這項計畫時，我們就已經建立幾項必須堅持的方向，而這也被視為是州長對教育堅持的理念：

- **家庭般的氛圍**，培養學生們彼此之間和教師們有長久良好的互動關係。
- **卓越的研究**，鼓勵學生們發揮最大的實力挑戰並達成嚴格的課業要求。
- **獻身教育的老師們**，指導學生在學校生活中各領域的瞭解：研究、藝術、運動、服務和學生們居住的社區環境。
- **平衡**，孕育學生們在智力、情緒和個人心靈健康等方面的均衡發展。

本校畢業生必備的七項基本技能

引導的目的：

- 讓學生們成為一個終身的學習者、成功的大學生、有責任感的公民和一位對社會有貢獻的成年人。
- 鼓勵學生們在道德規範下享受快樂和追求挑戰之餘，也要將自己的所學回饋社會。

本校的畢業生將會：

1. 慎重地思考和解決問題。

學生們將會成為在思考上有廣度、深度和創造力的人。他們也將知道如何藉由他們熟練的口頭表達和學到的知識，正確的提出問題並尋求解答。這種知識將提升學生們對審美和藝術的欣賞能力。他們將會是具備協調性和堅持、創新和善於規劃、熱誠和客觀的人。

2. 有效率地和他人共同合作達成目標。

學生們將會發展出許多能有效達成目標的技能，包括尊重每個人、有效的聆聽、高超的智慧、不自我受限、處事圓融、以及在多元化的社會中保有公正公平的信念。

3. 能有效地運用文字、語言、數位化和圖表等形式溝通表達。

學生們將會學到如何跨過重重障礙並以文字和話語引發觀眾的動機。他們也將會自在運用數字、方程式、數據、圖像和模型表達。學生們也將學會尊重他人的權利和感受。

4. 成為有思考力和持續這麼做的讀者

學生們將能夠分辨和分析不同的文字內容背後的真正含意，並幫助他們完全瞭解問題的重要性和特殊事件的來龍去脈。這些能力的培養將能鼓勵學生們終其一身對閱讀產生興趣。

5. 獲得訊息並分析

學生們將發展出最佳的研究技能，也就是在有爭議的解決方案下，如何以自己對數據的分析和內容的瞭解，第一時間就能去執行、評估、使用並善用資訊。

6. 隨時準備好面對新的狀況和資訊

學生們將發展出最佳的執行功能和技巧，包括訂定目標、組織意見和管理時間。他們將會是有創造力、有謀略、處事圓融、能快速的想出新點子並套用在現有或不曾遇過的問題。學生們在知識上跨越不同的領域和規範時，也將會統整各種不同的意見。

7. 清楚瞭解他們自己身為社區的其中一員，其所作所為都必須遵守道德規範和倫理標準。

學生們對於自我更加瞭解後，當他們身處一個以他們自我為中心的世界時，也要懂得欣賞並尊重他人。學生們為了對地方、國家、和世界各地的事件保持高度警覺，會從課本和媒體擷取大量資訊，這也使得他們自覺身處這個社會體系制度下，有其應有的責任感。

我們的使命

1763 年在新英格蘭的農地上創立的州長高中，結合了百年來的傳統精神和對教育革新的奉獻心力。藉由仔細用心地在研究、運動、藝術和對他人服務的領域上平衡學習，學生們在多元化的社區開枝散葉並也和老師們維持長久良好的關係。本校的畢業生都是終身的學習者，行使其對這個社會的公民義務並也肩負影響整個世界的責任。

策略規劃，緣自於學校的使命，其四項要素對本校的使命有著深遠的影響：

計畫— 藉由實現支持七項基本技能的計畫，確保州長高中在中等教育的各校中保持領先。

人物— 吸引最優秀的學生們入校，他們除了受惠於本校外，也將對本校的社區有所貢獻。

地點— 組織我們具有特色的環境(生態、建築和社會等)，藉此讓生態和財務都能永續經營。

參與— 與校友、家長、親友等人建立並維持良好的關係，讓我們社區的州長高中和身在遠處的傑出校友們彼此能夠有效率地溝通聯繫，並和鄰近社區建立更強壯健全的家長關係。

專案計畫

目標

藉由實施教育課程支持七項重要技能的發展，以確保州長學院維持中學教育界的領先位置。

目標 1.1

確保我們的教育計畫(課程內外)專為支持七種重要技能發展量身打造

理想

州長學院致力於全體年輕學子的發展，因此本校課程擴及所有學生發展的領域，包括學術技巧、性格、本身發展和健康與福祉。考量學生在 21 世紀會面臨到的挑戰，我們鑑定出七種決定性的技能將會提供本校學生完整基礎並且增加他們對自我的理解，採取主動的行為，及互助合作以產生一個對挑戰有建設性的答案。我們必須同時從事於各種領域的教育方針，因我們正在教導學生七種重要的技能，我們相信這些技巧將會引導他們在日常生活如魚得水。

付諸行動

- i. 發展新課程與教程計畫以支持從生動的跨學科課程中培養這七種重要的技能。
- ii. 設計課程和練習教學技巧，以支持與肯定學生本身的發展。
- iii. 發展四年教育課程計畫，著眼於健康、福祉、性格與領導力，並將這些整合到全方位課程裡。
- iv. 將本學院定位在領導者能充分運用科技，進而以高效率作法支持最佳教學與學習的實務經驗。

目標 1.2

確保我們的社會及課外活動支持這七種重要的技能

理念

大部分會在學校發生的事情都是由正式計畫塑造出來的(學術界、體育界或美術界)，但是在一個寄宿學校環境裡，學生(寄宿生和類似日校生)卻發現他們的生活是整天待在裡頭的社區以重要方式形塑出來的。事實上，這是藉由這個社區機構的框架，讓我們得以教導這七大重要技巧的絕大部分內容，尤其在與他人合作、順應性和社會責任。為了維持這項宗旨的有效性，我們承諾會維持豐富、活躍的社區，讓學生彼此互相學習、創造與同儕和成人之間有意義且持久的人際關係，進而發展出能夠使他們成長的諸項技巧。

付諸行動

- i. 提供所有學生一個主動又迷人的七天經驗。
- ii. 增強社區的服務計畫，使它們符合我們對學校銘言、多重文化與全球經驗的承諾(並非圖利自己，而是利他主義)。
- iii. 提供每位學生能享受校外、跨文化、多重或全球經驗的機會。

目標 1.3

利用我們在帕克拓岸及大亞特蘭大的鹽水沼澤獨特地理位置發展學院課程計畫，以便增強本校學生在教學方面的經驗

理念

協助本校學生的第一步是讓他們瞭解世界愈大，愈能增強他們對現居世界的瞭解程度。我們獨特且華麗的環境不只對美國發展有著重要的歷史影響力，同時也延續重視生態的態度。當我們想辦法提供學生專題式學習和經驗教育的機會時，我們也等於是擴展本校對於環境管理的承諾，我們必須要翻越傳統教室氛圍的牆面，才能創造全新前所未有的學習環境。

付諸行動

- i. 建造戶外教室設備，包括收集室、溫室、實驗室、船隻碼頭、室外森林教室和沼澤區的木棧道。
- ii. 擴展我們的有機花園範圍，並且透過本校的午後學術計畫支持。
- iii. 培養寬闊多元化的學術界、研究機構和商務企業界夥伴關係。
- iv. 提供更多的自然區旅遊行程，讓本校學生能多到戶外走走，培養我們對大自然的驚奇感受力量，並且永續不斷。

人員

目標

吸引並招收最有才華、能貢獻州長學院共同體並從中受益的學生；吸引、招聘有志於促進青年全面發展環境中生活和工作的教職員工；支持教職員工的專業發展。

目標 2.1

錄取在學業、課外活動和品格分數上取得最佳均衡的申請入學者。

理念

所有招生辦公室的重大任務都是尋求最合格的入學人選，鼓勵他們提出申請並註冊入學。我們擴大招生，以求吸引更多在學業、課外活動、性格以及領導潛力上獲的我們最高評分的人選。我們的學生除了接受所學，更應該為學院帶來能提升同儕學習經驗的豐富閱歷。本校極具變革性的影響力，使我們被跨代公認為一個教育的大家庭。而我們在評選入學者時，也藉由強調品格與領導特質，力圖維持這顯而易見卻又難以定義的共同體屬性。

付諸行動

- i. 說明七大基本技能和我們的課程、活動與結果之間的關聯性。
- ii. 在招生過程中強調、說明並定期檢視我們評比申請人之「品格」與「領袖」特質的方式。
- iii. 鼓勵教職員工、校友、目前與過去的學生家庭，運用目前校內的具體實例來協助說明我們招生的優先次序。
- iv. 製作招生資料說明本校「教」與「育」的方式以及我們對學生成為未來領袖的期許。

目標 2.2

擴大我們全體學生在社會經濟、種族和地理上的多樣性。

理念

我們相信在一個以建立長久師生、同儕關係聞名的多元共同體中，學生的智力與品德都能蓬勃發展。我們期許透過一套嚴格的課程挑戰學生思考應變的能力，並透過多元學校共同體所呈現出的各種觀點來發展欣賞文化差異的能力。我們認為這些是我們畢業生的必備基本能力，讓他們能做批判性思考，與他人有效合作以達成共同目標，並了解自己身為一個更大共同體當中的一分子。

付諸行動

- i. 擴大宣傳至學術益智節目、藝術及體育節目，以及全國各地目標共同體裡的其他組織。
- ii. 擴大國際招生工作。
- iii. 成立非白裔校友的招生志工大會，強化我們與非白裔種族學校聯盟之間的互動。
- iv. 增加社會經濟的多樣性。
- v. 實現並維持整體學生人數為 2/1 白種人與 2/1 非白種人。
- vi. 招收至少代表 25 州與 20 個國家以上的學生。
- vii. 增加本學院的財務補助捐款。

目標 2.3

維持充滿活力的住宿環境以及 400 個學生數的學校規模，同時力求在住宿生活計畫中達成性別的平衡。

理念

本學院 400 個學生數的規模，大到足以在學術、體育及藝術方面提供學生相當豐富的機會，確保學生能接觸到多樣而且可與之學習的同儕。以同樣的規模，本校也小到可以保持一種獨特、像家庭般的環境，這是我們好幾屆以來聞名的特色。維持這樣健康、充滿活力的環境需要在性別上、住宿和非住宿學生人數之間達到適當的平衡。我們相信 2：1 的住宿與非住宿生比例會促進寄宿學校實現更廣泛的目標與期望，讓學校的社交生活重心集中留在校園，並容許提供一個更全面性的住宿課程。

付諸行動

- i. 在校內增建女生宿舍以達到性別平衡和我們所期望的住宿與非住宿生比例。
- ii. 在招生時擴大地理涵蓋範圍，以確保從鄰近地區以外入學學生的一貫水準。

目標 2.4

全力招聘並留住最優秀的教職員工

理念

州長學院的教職員工是學校的靈魂人物。我們身為一個機構所不斷獲得的成功，是取決於我們擁有留住優秀員工的能力，也確信我們在開出職缺時有能力爭取最佳的人選。

付諸行動：

- i. 提供優渥的薪資與紅利待遇。
- ii. 提供薪水加給具備才能與達標效率的教員與職員。
- iii. 持續創新的紅利制度，例如教職人員的房屋貸款計劃以及增加紅利給更多的教職人員。

目標 2.5

支持傑出的專業發展與終身學習

理念：

學院必須鼓勵教職員與行政人員在他們的工作領域持續具備一定的專業知識，我們的教職員與行政人員能有各種吸取知識的機會，心存時時更新與個人成長的心態，而成為持續終身學習者。

付諸行動：

- i. 提供教職員限額的專業發展基金，確保各獨立學院能有最好的前線實作人員。
- ii. 提供完全計劃資金，鼓勵教職員追求學術上更高的學位。
- iii. 舉辦校園演講與計劃，教導教職員最新有關青少年行為與發展的研究、教學策略以及多元文化教育。
- iv. 提供資金支持教職員們在暑假期間合作以發展課程、進行學系間交流、以及獨特的創新精神。

目標 2.6

招募與維持教職員和工作人員的多元性，回應世界上有不同種族、少數民族、性別取向以及多元性別等的存在事實。

理念：

教職員以及工作人員是教育者、導師，在學生面前扮演模範的角色，學生們跟大人之間有互動與學習的機會是非常重要的，而這些人就是多元世界的縮影，而大人們回應從學生身上觀察到的多元性也相對的重要。

付諸行動：

- i. 擴大網絡以招募更多來自不同種族與多元背景的教職員與工作人員。
- ii. 增加具有不同背景的教職員與工作人員人數。
- iii. 提供專業的發展預算，資助教職員與工作人員參與多元性的訓練研討會與會議。

目標 2.7 提供所有教職員校園員工宿舍

理念：

高弗諾以教職員不遺餘力的照顧關懷學生聞名，我們的寄宿學生跟我們生活在一起，而日班學生從一早就待在校園中到很晚，教職員儘可能多住在校園中可以增加幫助孩子彼此互動與加深和維持師生關係。

付諸行動：

- i. 儘可能建造足夠的房舍，以便所有的教職員都能住在校園。
- ii. 致力於持續的維護工作，確保教職員的屋舍能有良好的維護，以展現我們對教職員的承諾，使教職員願意參與我們的居住生活計劃。
- iii. 計劃提供更多類型的房舍以配合不同的需求，例如空巢期的父母、有小孩的家庭或單身者，以確保我們在招募人員的過程中能選擇最適合的應徵人選。

地方

宗旨

我們的環境（生態上、建築上以及社交上）是夾雜分佈的，這也是促使生態與財務層面得以持續發展的方式。

目標 3.1 基於 2014 年學系校園建構計劃創始建構計劃的建議

理念：

這項策略的準備期，與學院合作的專家團隊在提出了校園建構計劃時，引導我們為未來的十年甚至更久的校園設施規劃做出了決定。這是全面性的規劃，幫助我們規劃新的教職員房舍，在某些情況下避免去變更到古蹟的用途，以及為新的或舊設施的更新提出建議，提高我們實踐七項本質技能的能力。此建構計劃是我們社區環境價值的基礎，也增加與社區共同合作、跨科系合作與永續環境的價值，而且，更重要的，關懷凡稱學院為「家」的人。

付諸行動：

- i. 確保所有的校園設施能在 21 世紀能支應教師與學生的需求。
- ii. 確保校園道路與綠地設施的連結，促進與社區居民的交流與社區友善的關係。
- iii. 儘可能實踐綠建築，減少能源消耗，校園發電，以及實踐環保管理工作。

- iv. 增加新的設施以提昇學生的學術研究以及休閒活動，以及確保我們學校聞名的高品質教職員屋舍。

目標 3.2 確保長期財務的健全性

理念：

我們規劃學院的未來，必須確認今天我們所做的任何決定，在未來回顧時仍是正確的決策。學校的財務在管理與運用的過程中，必須延續學院財務傳統的保守主義。現在須制定水與能源能達到最佳的效益的管理，尋求開源增加對學院的投資，與此同時也必須節流控制成本，努力維持健全的財務。

付諸行動：

- i. 維持穩健的投資管理與資金支出策略。
- ii. 基於永續發展且未來回收的方向，預估計算創造「綠能基金」在財務獲利的可能性。
- iii. 以基金勸募的方式增加資金。

目標 3.3 保存並強化校園內的歷史古蹟建築與地標

理念：

高弗諾學院建造於 1763 年，是美國現存最古老的非宗教寄宿學校，許多的地標和建築物具有歷史性的象徵意義，我們力求翻新現存的設施，朝向具足真實呈現原設計的精神，確保新的設施能與已有 250 年歷史的建築形成互補。

付諸行動：

- i. 維護與保存校園內具有建造歷史年份或美學意涵的現存建築。
- ii. 承諾徵求最具資格的設計師，一同建設新的設施或更新現有的建築。
- iii. 與古蹟保存者合作，以維護校園內古老的建築。
- iv. 教育社區民眾校園的歷史，培養民眾對此地區特色的鑑賞力。

參與

宗旨

建構及維持與校友、家長以及友人等別具意義的夥伴關係，有效率地向社區及其之外的民眾推廣高弗諾顯著的優良特質與成就非凡的校友，與周邊的社區建立更強的合作關係。

目標 4.1

鼓舞所有的學院贊助者與學校維持終身關係

理念：

為了達成學校施行教育的任務目標，確保長期健全的財務型態，學院的捐贈文化是關鍵核心所在。深耕並促進表揚文化，以期強調為學校奉獻的重要性，將有助於確保學院更能招收到最優質的學生、教職員以及工作人員，而使學院本身的學程和設施達到卓越傑出的境界。捐贈文化必須落實、確實的執行，並持續與校友、家長和友人維持良好關係，確實向他們傳達校內與校外的最新消息、活動動態與校園生活境況。

付諸行動：

- i. 傳達奉獻的重要性，它賦予學院生命，並以行銷方式向所有的贊助者、在校生、校友、家長以及友人推廣。
- ii. 確實展現對學院財務的優秀管理能力，藉此向所有曾奉獻生命力給學院的贊助者致敬。
- iii. 基於密切的人際關係、職涯與(或)地緣關係，為校友開發新的貢獻機會。
- iv. 提供校友眾多的機會為校服務。
- v. 計劃並執行全面的基金勸募，致力支持此項目標列入策略計劃中。

目標 4.2

以強力行銷的態度推廣學院品牌

理念：

向日益競爭的中等學校以及具高度期待的潛在家庭推廣，個別學系以適切與強力的方式展示說明其教育內容，是傳達推廣高弗諾學院優勢的關鍵。清楚而強力的說明加入高弗諾學院的價值，可以幫助招生事務及有益於未來更進一步達成目標。

付諸行動：

- i. 追蹤傳播的趨勢，以確保高弗諾位於教育的領先地位。
- ii. 確保招生與發展部門傳達的訊息與資料一致，必須有助於自己以及閱聽人。

目標 4.3

辨明公民義務，提昇學校在地區的可見度，特別針對地方政府、非營利、營利組織的相關事務單位

理念：

高弗諾學院的歷史與地區的歷史是緊密相連的，我們在學院中的工作聚焦於裝備學生上專科學院或進入其他的學習，並自覺於我們的公民責任成為一個好鄰居，持續從事地區的活動，未來的日子，當增加自己的校園內持續性的綠能建設時，我們尋求與地方首長合作，並試圖找出回饋社區的新方向。

付諸行動：

- i. 有償或無償的儘可能自願提供設施為非營利使用。
- ii. 鼓勵或支援教職員以及學生在校園外從事教育或服務性質的活動。
- iii. 在大波士頓與北岸區的非營利組織及營利組織建立連結。
- iv. 透過與地區學校建立直接夥伴關係，加強附近地區的中級學校教育。
- v. 暑假期間儘量多方面運用校園園區以及設施，以期進一步推動學院各項任務。