

# 國立宜蘭高級中學經營計畫 (1000714)

## 壹、前言

本校創立於民國 31 年 4 月，秉持「全校一家」的校訓，擁有勤奮樸實、溫馨優雅的校風。教師團隊具有豐富的專業素養，加上學生敏而好學的求知態度，共同創造了卓越的校譽，建校 69 年來，為國家社會培育無數菁英人才。

如今，我們正面臨 12 年基本國教、少子女化、教育 M 型化、溪南溪北招生生態轉變等諸多考驗。今後，如何才能達成「感恩七十、優質宜中」的使命，「多元創新、永續發展」乃是組織成長的關鍵所在。因此，學校經營必須掌握教育目標，分析現況並採取適當的策略，結合全體師生、家長、校友以及社區資源，訂定周延完善的計畫，才能引導學校正常發展。基於此，本經營計畫內容包含：宜中價值、校務現況分析、校務經營理念、校務經營主軸、校務經營目標、校務經營策略等項（整體校務經營架構圖見 p.10）。

## 貳、宜中價值：全校一家、宜中有品

### 一、噶瑪蘭學園圖像

邁可·桑德爾 (Michael J. Sandel) 《正義：一場思辨之旅》一書，啟發我建構噶瑪蘭學園的圖像。這幅圖像不僅要滿足最大多數人的最大幸福，同時也要維護人性的基本尊嚴，更重要的是宜中人是具有高尚美德的生命共同體。從噶瑪蘭學園的圖像，我們見證宜中價值：全校一家、宜中有品。

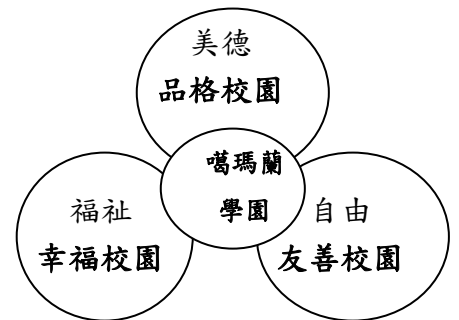
(一) 福祉：秉持最大多數人的最大幸福原則，運用成本效益的分析方法，追求「幸福校園」的目標。

(二) 自由：秉持人性尊嚴，維護校園基本人權，給予弱勢者發展的機會，並多肯定努力，少獎勵機運，建立「友善校園」的環境。

(三) 美德：教育的目的在於培養良好的公民，透過審議民主的道德對話機制，師生一起思考「全校一家、宜中有品」的價值，營造「品格校園」的理想。

### 二、願景：全方位宜中人

傳承宜中所建構的學校願景，以足球象徵宜中人熱愛運動，具有多元智慧中的「肢體智慧」，週邊六個多邊形在於涵詠公民、科學、音樂、體能、美學、人文等素養，



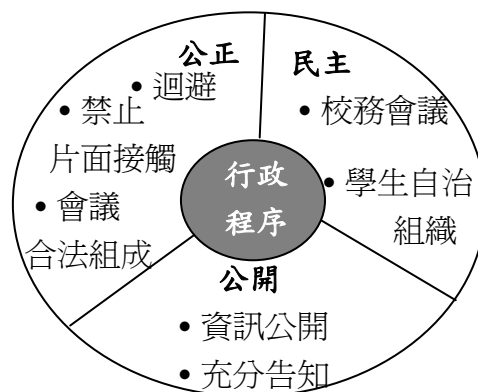
以培育『全方位宜中人』為使命。

### 三、工作信念：生命教育內省靈修原則

- (一) 在每一個人身上，看見人性的美善。
- (二) 第一個去愛、去給。
- (三) 給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便。
- (四) 緩於發怒、敏於寬恕、勇於道歉。
- (五) 擇善固執，不變隨緣。
- (六) 誠意正心，戒慎恐懼。

### 四、程序正義

個人 21 年的行政工作經驗，榮獲「杏壇芬芳錄」及「師鐸獎」的肯定，深感一個正義的校園，除了實質正義、匡正正義之外，程序正義更是不可或缺，它有以下三個基本內涵：



(一) 公正：恪守利益迴避原則、禁止與特定人士片面接觸、會議組織依據性別平等原則合法組成等。

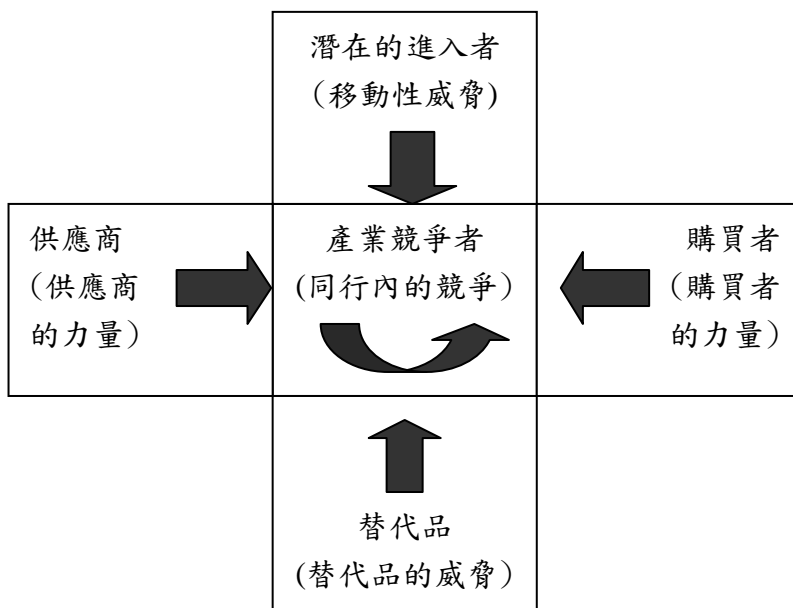
(二) 公開：人員公開甄選、決策程序公開透明、校務章則、教學計畫、會議紀錄等重要資訊上網公告、權利義務充分告知。

(三) 民主：確立校務會議等各項會議的民主程序、重大爭議事件採審議民主程序充分溝通、依據權力分立原則設置學生自治組織，包括班聯會、學生議會、學生申訴評議委員會。

### 參、校務現況分析

#### 一、競爭力分析

哈佛大學教授 Michael Porter 曾指出，決定一市場或市場區隔是否有競爭力，受到五種力量的影響，其模型如右圖：



(一) 競爭者：指屬性相同學校的競爭，包括羅東高中與蘭陽女中，地方人士或媒體均寄予厚望，並不時給予評比。

(二) 供應者：指國中、家長、社區人士對校務的關心與日俱增。近年由於社區考量與其他因素的影響下，已產生溪南溪北不均衡的現象。

(三) 購買者：升大學比率為 98% 以上，與宜蘭大學合作國科會蘭陽地區高中

生奈米科技素養培育計畫。

(四) 替代者：指縣內兩所私立高中，利用高額獎學金及學費補助措施的誘因，爭取本校學生。北宜高通車後，少數學生越區前往台北市就讀。

(五) 潛在者：指近年轉型增調為綜合高中的宜蘭高商、羅東高商、羅東高工等，在台灣地區少子女化的趨勢下，將使競爭益形劇烈。

## 二、SWOTS 分析

因素	Strengths (優勢)	Weaknesses (劣勢)	Opportunities (機會)	Threats (威脅)	Strategies (策略)
地理環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>宜蘭地理環境自成系統，國中自生多直接升學當地高中。</li> <li>校地完整，有利於校園空間整體性的規劃。</li> <li>學習環境寧靜，有利於學習。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>學區遼闊，學生分布廣泛，缺乏便利大眾運輸工具。</li> <li>假日時間辦理營隊及學生社團活動均有所影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>縣政中心新市鎮成形。</li> <li>宜蘭地區人文資源豐富，北宜高有效縮短與台北地區學術機構的距離。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北宜高通車，恐吸引宜蘭偏遠學生就讀。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立租賃車搭車輔導系統，協助遠學生就學。</li> <li>訂定招生策略，提供獎助學金的誘因、特色經營、提昇學習績效。</li> </ul>
學校設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>設有學生宿舍。</li> <li>校園規劃與校舍建築完善，有完整的適性學習環境。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>校區遼闊，管理不易。</li> <li>學校經費略顯不足，難以充分支援教學，需專案補充。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新教學大樓完成(懷山樓)，全校生活圈形成。</li> <li>專科及 e 化教室充足。</li> <li>WYSE 班級電腦輔助教學系統。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備的擴增，提高維護成本及平時用電量。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建置全 e 化教學環境及數位學園。</li> <li>善用學校設施，開拓財源。</li> <li>建構友善校園及適性學習環境。</li> </ul>
教師資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>教師人數 100 人，具研究所學歷以上者佔 65%，教師素質整齊。</li> <li>教師會、教育基金會運作順暢。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輔導人力不足。</li> <li>人文教育、多元學習及人際關係輔導須加強。</li> <li>承辦各項教育專案，加重教師行政及教學負擔。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新進教師專業且具有熱忱。</li> <li>e 化教學風氣。</li> <li>教師社群團隊的形成。</li> <li>新課程有較大的課程規劃空間。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課程變動，增加教師備課負擔。</li> <li>面對 e 世代青少年次文化，教師輔導策略亟待調整。</li> <li>教育相關政策變動快速，加重教師專業負擔。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立新任教師研習制度。</li> <li>設置退休人員聯誼會，薪火相傳。</li> <li>落實學生品德教育與服務學習。</li> <li>藉由優質化補助，辦理研習活動，提升教學成效。</li> </ul>
社區資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>宜蘭區心理衛生諮詢服務中心設於本校。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宜蘭地區高等教育、學術研究教育資源相對薄弱，學生學習資源受到限制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推動均質化，整合宜蘭縣教育資源為噶瑪蘭學園。</li> <li>傳承宜中豐富的辦學經驗及人際網絡，廣結善緣。</li> <li>70 週年校慶活動，行銷宜中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育部對私立學校補助方案衝擊意願。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供社區學術服務與專業行銷，營造優質學園形象。</li> <li>爭取競爭性補助經費。</li> </ul>
因素	Strengths (優勢)	Weaknesses (劣勢)	Opportunities (機會)	Threats (威脅)	Strategies (策略)

學生家長(含校友)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 來源遍及全縣、背景多元、社會地位中上。</li> <li>• 家長委員會、家長正向會、家長會、基金會、校友會、校務支持會。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 家長重視學生的智育發展，影響均全。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 宜蘭大學、蘭大、學子、高才、引才、吸人、發展、知識、人才、就讀、進學、機會。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單親、家庭、比例、高、家庭、問題、影響、學習、寄宿、生、獨、自、租、居、較、缺、乏、照、顧。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立家長專長資料庫，推動家長志工制度。</li> <li>• 訂定班親會組織章程，實施親師懇談、晚自習等學習活動。</li> <li>• 成立家長會會長團、家長會顧問團等團體，擴大學校資源基礎。</li> <li>• 建立家長會分區召集人制度，增加彼此互動。</li> </ul>
學生狀況	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在升學、體育、藝文、科學均有傳統優異表現。</li> <li>• 班級數：45班(含女生班、數理資優班、美術班、體育班)。</li> <li>• 學生數：1800人(女生200人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學生尚積極潛待開發。</li> <li>• 學生成績落差大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高中多元入學方案，可發揮主動選才功能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會價值多元，學生適應問題日益複雜。</li> <li>• 私立高中採取獎勵措施，部分優秀學生流失。</li> <li>• 高中教育機會過剩，溪南高中崛起，影響學源。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立學生激勵、預警、補救三合一學習系統。</li> <li>• 推動菁英育成計畫與弱勢學生積極性輔導及突破計畫。</li> <li>• 組織大學校友服務隊，推展同儕輔導。</li> <li>• 藉由均質化計畫，辦理國中社區化課程。</li> <li>• 提供獎學金，獎勵優秀學生。</li> </ul>

## 肆、校務經營理念

教育基本法首揭人民為教育權的主體，主張教育的目的，是以培養人民健全人格、民主素養、法治觀念、人文涵養、強健體魄及思考、判斷與創造能力，並促進其對基本人權的重視、生態環境的保護及對不同國家、族群、性別、宗教、文化的瞭解與關懷，使其成為具有國家意識與國際視野的現代化國民。

為了實現上述教育的目的，學校經營的理念，一方面要向「右」看，以「多元創新」為核心，提升學校的競爭力；另一方面要向「左」看，以「永續發展」為核心，落實公義關懷。因此，教育基本法特別強調，教育的實施，應本有教無類、因材施教的原則，以人文精神及科學方法，尊重人性價值，致力開發個人潛能，培養群性，協助個人追求自我實現。

## 伍、校務經營四項主軸

「多元創新」與「永續發展」的內涵在於：不只讓天賦自由，也要讓天賦開展，以培養有品宜中人。讓天賦自由的構思，是來自一本深具啟發的書《讓天賦自由》，作者提出「天命」的概念，指的是「擅長做的事」與「喜歡做的事」相互結合的境界。至於讓天賦開展的內涵，有以下四項主軸：

### 一、營造學習型組織

彼德·聖吉(Peter Senge)在《學習型學校》一書提到學習型組織六項概念：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考、學習之輪。以這六項概念為核心，建構學校組織不斷學習的機制、教師同仁專業精進，使學校組織不斷活化更新、與時俱進。

行政團隊以營造優質學習環境、有效支援教學為目標，運用知識管理的概

念，建立數位分享的學習機制，以提升行政服務的品質與績效。

## 二、深化課程與教學

課程是「發展」出來的，不是「編」出來的。教師一方面要能設計正式課程，一方面也要留意潛在課程的影響。建構多元文化與全球視野的學校本位課程，以豐富學生的學習。

成立教師專業發展社群，推展適性教學、資訊教學、體驗教學，增進教師教材編選、班級經營、教學研究、多元評量、學生諮商等能力，使其成為高效的教師。

## 三、發展全方位學習

面對全球化的衝擊，學校教育並不等於教育的全貌。教育基本法強調學校教育、家庭教育、社會教育要能平衡發展，建構多元智慧的學習活動，推展終身教育的學習機制，養成主動學習與宏觀視野的現代化公民。

建構教學輔三合一體制，協助學生自我探索與生涯發展。建立多元智慧發展平台，讓每位學生獲得各種成功經驗，以協助學生自我實現。

## 四、建構永續校園

我們只有一個地球，強調的是世代正義。成立永續校園跨領域推動小組，規劃多樣性校園生態空間，成為社區永續發展示範中心。推展環境教育融入各科教學、落實生活環保，照顧弱勢，建立感恩惜福的價值觀。

透過審議民主的機制，建立與各種社群團體的公共論壇，融合教師組織、家長參與、校友服務等，以厚植組織資本。

## 陸、校務經營目標

### 一、行政服務的團隊

行政團隊的核心價值，在於尊重生命、孝親尊長、負責盡職、誠實信用、團隊合作。以走動、權變、柔性的人性化領導，傾聽同仁的建言，以 3e（效率 efficient、效能 effective、卓越 excellent）的執行力，提升行政服務的品質。

### 二、知識管理的校園

建置完備的校園網路系統，提升行政人員資訊能力，落實資訊公開與保密，增進教師資訊教學能力，教學計畫與教材均能上網，強化學生資訊運用能力，普遍提升師生資訊素養。

### 三、多元創新的課程

落實課程發展委員會的運作功能，研擬學校總體課程計畫，建立選修機制，研擬課程評鑑具體措施。發展數理資優班、美術班、體育班、語文實驗班、科學實驗班等多元課程，協助不同類型的學生都能獲得適性的發展。

## 四、專業精進的教學

辦理教師專業發展評鑑，促進專業成長，確保教學品質。研擬課程分版教學的具體措施，推展體驗教學、分組討論教學等多元教學，建立多元評量的規準，充分開發學生潛能，培育具有多元智慧的優質學生。

## 五、全人噶瑪蘭學園

重視德智體群美五育均衡，設計學生基本能力指標，強調良好教養、生活習慣與品格的養成，以及社會責任的價值。推展學習輔導、生涯輔導、個案諮商、團體諮商，建立教學輔三合一的輔導體制。

## 六、友善溫馨的校園

試辦審議式民主的議事體制，以「討論為中心」，彌補「投票為中心」的不足。訂定弱勢學生扶助計畫，建立以終極關懷與實踐、倫理思考與反省、人格統整與靈性發展為三大主軸的生命教育體系。

## 七、健康永續的環境

進行校園空間整體規劃，成立跨領域永續校園推動小組，落實生活環保。依據台灣健康促進學校，推展運動休閒體育，培養終身運動的良好習慣。

## 八、社會資源的整合

整合學校與社區資源，善用教師會、家長會、校友會、退休教師聯誼會、學生自治會的力量。與大學、高中、國中進行水平與垂直的策略聯盟，與國外學校結成姐妹學校，進行國際交流。

## 柒、校務經營策略

### 一、行政服務的團隊

#### (一) 3e 行政服務行動策略

1. 彙整各處室校務章則，發揮制教功能。
2. 研訂行政業務的標準作業流程，進行流程再造。
3. 標竿學習，例如參訪台北市三所「未來學校」。
4. 力行「服務領導」，以人為本，服務第一。
5. 持續推動「課務工作圈及學科中心」工作計畫及「高中資訊科技融入教學—數位教材發展與推廣計畫」。

#### (二) 危機管理策略

1. 成立校園危機處理小組，設置發言人制度，統一對外窗口。
2. 繪製校園危險地圖，消除校園時間與空間的死角。
3. 改善實驗室安全設施。
4. 改善校園消防安全設施。
5. 建置校園安全系統，落實校園建築及設備檢測工作。

## 二、知識管理的校園

### (三) 型塑組織學習行動策略

1. 推動讀書會，建構學生論文發表機制，強化專業對話功能。
2. 成立教師休閒運動社團，如羽球社、瑜珈班等，使身心靈平衡發展。
3. 深化各項典禮的儀式功能，包括每週的升旗典禮、每學期的始業式與結業式、學生三年一次的新生訓練、成年禮、畢業典禮等。

### (四) 數位化設備建構策略

1. 整合網路數位教學平台、知識管理平台、隨選視訊系統及數位學習平台。
2. 建置雲端教學系統。
3. 增進教師、學生與學校三方互動，積極開發相關應用軟體（例如：無聲廣播、訂購系統、課務系統等）。

## 三、多元創新的課程

### (五) 學校本位課程發展策略

1. 實施週六科學實驗增能課程。
2. 國際文化體驗系列課程，與台大模擬聯合國社合作辦理相關活動。
3. 辦理大師講座，實施藝術生活體驗創意課程。
4. 推動結構化綜合活動課程，辦理服務學習體驗活動，將品德教育融入各科課程。
5. 強化課程發展委員會之組織功能。
6. 推動鄉土文化課程，辦理「親近宜蘭文學」等活動。

### (六) 均質化與優質化計畫策略

1. 研擬申辦國科會「高瞻計畫」，鼓勵學生善用社區資源，投入新興科技研究。
2. 建構以『全面觀照的噶瑪蘭學園』為共同目標的宜蘭區教育資源均質化實施方案。
3. 試辦宜蘭縣適性轉學計畫。
4. 持續推動優質化計畫，全面提升軟硬體設施與業務作為。

## 四、專業精進的教學

### (七) 教師精進教學行動策略

1. 開設英文班群選修課程，建置「英文學習角落」，舉辦外交小尖兵等活動。
2. 開設「地理資訊系統 GIS」班群選修課程，發展行動鄉土實察教學系統。
3. 「文學宜中」推動計畫，充實「宜蘭文學館」及「雪隧文史館」，發展具宜蘭文學特色的「宜蘭學」。
4. 推動新進教師輔導機制。
5. 結合物理與資訊、國文與歷史等學科，推廣學科協同教學計畫。

## (八) 教師專業發展評鑑策略

1. 持續推動教師專業發展評鑑。
2. 鼓勵教師發展數位教材及進行 PBL 專題式教學。
3. 鼓勵教師進行行動研究，成果彙整成「宜中學報」。
4. 推動教師專業發展評鑑之後設評鑑。

## 五、全人噶瑪蘭學園

### (九) 多元智慧學習策略

1. 「宜中大學」多元學分學習計畫。
2. 「經典閱讀」計畫，「悅聽文學」活動，藉心得寫作認證，頒發閱讀護照。
3. 推展國際志工，與國外學校締結姊妹學校或合作學校。
4. 研擬辦理跨國之高中學生學術會議，學習用英語論述、批判、探究問題的能力。
5. 建立社團幹部訓練、社團成果展、社團評鑑的三合一社團輔導體制。

### (十) 學生生涯發展輔導策略

1. 表揚傑出校友，設置校友講座，發揮典範學習的教育功能。
2. 辦理大學校系產業趨勢介紹系列活動。
3. 推動生涯諮商的另類典範—故事敘說。
4. 藉由「院士通道」，推動「校園老樹之歌」活動，激勵學生積極向上。

## 六、友善溫馨的校園

### (十一) 生命、性別、人權教育策略

1. 藉由「鬢字重生」文字影音紀錄，尋找宜中歷史記憶。
2. 日常生活中隨時反思生命倫理四原則：尊重自主、不傷害、行善、正義。
3. 根據建築技術規則，規劃校園空間配置、求救系統、運動場地與設施、更衣及淋浴設施、哺乳室、廁所等場所之基本配備與管理。
4. 鼓勵教師參加性別平等調查專業人才庫之在職進修。
5. 建立以三權分立為主軸的學生自治團體。

### (十二) 弱勢學生扶助策略

1. 推動「宜中向日葵、小太陽」同儕輔導計畫。
2. 持續改善校園無障礙設施。
3. 建立激勵（陽光進步獎）、預警（閃黃燈、亮紅燈）、補救三合一學習機制。
4. 組織大學校友利用寒暑假返回母校輔導學弟妹（例如彰化高中小蝸牛服務隊）。

## 七、健康永續的環境



### (十三) 健康促進策略

1. 持續辦理越野賽跑活動，培養運動習慣。
2. 推動體適能護照，落實健康自主管理。
3. 依據「台灣健康促進學校」，落實體育課程、提升運動人口、培育運動人才、興建修繕場館設施、推展競技運動。
4. 倡導「週一蔬食日」。

### (十四) 生活環保永續發展策略

1. 依據綠建築概念，全面種植本土植栽，建構人文及永續的校園環境。
2. 成立跨領域永續校園推動小組，成為社區永續發展示範中心。
3. 推動綠色環保（四 R，reuse、reduce、recycle、refuse）、綠色採購。
4. 根據環境教育法，開設學校本位課程（如「宜蘭學」）。

## 八、社會資源的整合

### (十五) 優質招生行動策略

1. 發放升學獎學金，鼓勵優秀學生入學。
2. 試辦國中生社區化課程，實際體驗本校師資與教學設備。
3. 利用寒暑假辦理國中生文藝營、科學營等活動。
4. 創造亮點，積極宣導，參與國中親師懇談會等活動。

### (十六) 社群論壇對話策略

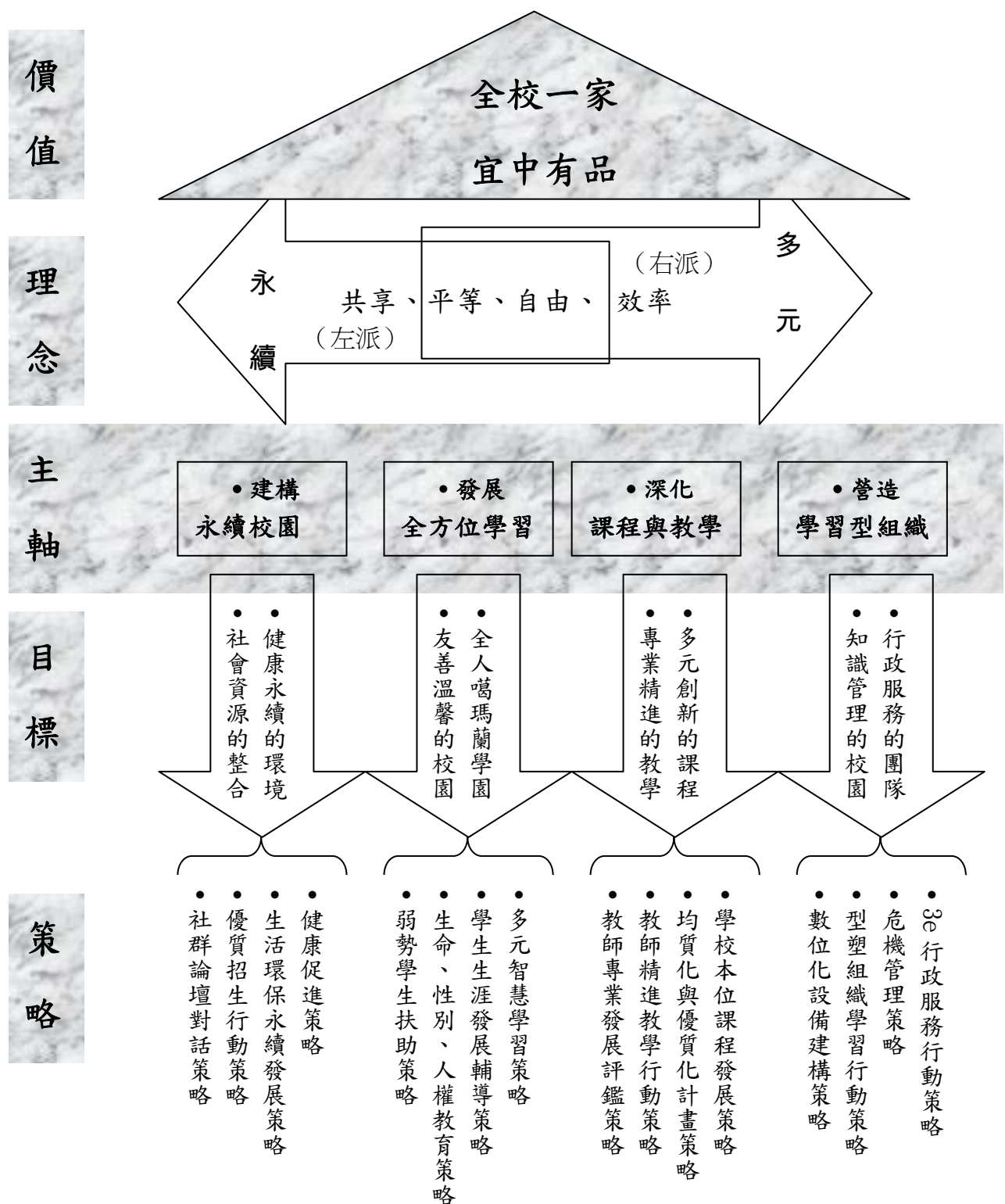
1. 試辦審議式民主議事機制，與教師會、家長會、校友會進行對話。
2. 建立家長會會長團、顧問團，擴大校務諮詢的基礎。
3. 整合班親會與家長會的對話窗口，強化班親會的功能。
4. 以「感恩七十、優質宜中」為主軸，擴大辦理 70 週年校慶，行銷宜中價值。

## 捌、結語

從事教育工作近二十五年來，我深深體會教育不只是一種職業，也不只是一份養生糊口的工作，更是一生奉獻不渝的「志業」。有學者認為，人在滿足基本需求之後，自然而然會渴望實現自我，追尋高峰經驗。對我來說，教育正是為了使自己更瞭解生命，更知道生命的意義，並且增進與世人相互連結之感。

《小王子》書中有一句名言：「用心才能看見世界」。因為努力只能把事情做完，用心才能把事情做好。此刻的心境，誠如十二世紀宗教家聖方濟所說：「開始的時候，先做必須做的事，然後做可能完成的事，突然之間，你會發現自己正在做不可能的事。」

※附圖：整體校務經營架構



十年樹木 百年樹人  
十年樹木 百年樹人