

现 代 学 校 研 究 丛 书

# 现 代 学 校

## 发展战略

XIANDAIXUEXIAO  
FAZHANZHANLUE

主编 姜绍强

辽宁大学出版社

现代学校研究丛书

# 现代学校发展战略

主编 姜绍强

辽宁大学出版社

© 姜绍强 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

现代学校发展战略/姜绍强主编. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2008.3

(现代学校研究丛书)

ISBN 978-7-5610-5589-2

I. 现… II. 姜… III. 学校管理—发展战略 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 029798 号

---

出 版 者: 辽宁大学出版社

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮编: 110036)

印 刷 者: 辽宁彩色图文印刷有限公司

经 销 者: 辽宁大学出版社

幅面尺寸: 170mm × 228mm

印 张: 15

插 页: 4

字 数: 240 千字

印 数: 1000 册

出版时间: 2008 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 安宝新

封面设计: 邹本忠

责任校对: 齐 悦

---

书 号: ISBN 978-7-5610-5589-2

定 价: 30.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网 址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: [lnupress@vip.163.com](mailto:lnupress@vip.163.com)

## 现代学校研究丛书

### 编委会

顾问：

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 顾明远 | 朱永新 | 陶西平 | 李镇西 |
| 魏书生 | 楚宏启 | 袁振国 | 肖川  |
| 苏文捷 | 官侠  | 张振中 | 张恩  |
| 倪左  | 李铁  | 胡长胜 | 李甫  |
| 孙敏  | 欧阳濂 | 秦树勋 | 李广恒 |
| 马志成 | 郭经林 | 陈丽  | 官春义 |
| 陶秀梅 |     |     |     |

主编：

姜绍强

编委：

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 白亚东 | 王旭  | 鄂成江 | 李连革 |
| 张含生 | 蔡玉军 | 史大军 | 常秀丽 |
| 薛英伟 | 刘洋  | 关旭萍 | 张瑞亮 |
| 林萃萍 | 董丽娜 | 陶丽娟 | 王艳鸿 |
| 沈丽娟 |     |     |     |

# 总 序

在教育界，就有这样一批痴痴的行者，他们也许是无意中走进教育，却终为教育所“俘获”，甘愿献出青春、热情、激情、爱心、智慧。于是，他们沉心于教育，为教育的进步，学校的发展殚精竭虑却乐在其中。本书的作者——沈阳市第六十一中学的姜绍强校长，就是其中之一。正是他对教育的热爱与思考，才有“现代学校研究丛书”的诞生。

教育应是一个不断进化和发展的事业。最近几年，中国教育正经历着中国教育史上最大的发展和最深刻的变革，教育所取得的成绩和进展，使每个教育工作者感到自豪。当今社会发展迅速，社会对教育不断提出新的要求，教育不断面对新问题、新情况、新任务，各种各样的教育思想流派纷繁复杂。在这样的背景下，怎样坚持我国教育的优良传统，又改革创新；怎样坚持本土国情，又面向世界；怎样培养英才，又面向大众；怎样体现教育的共性，又体现不同层次、不同地域的特点等等，需要去研究、去回答。

在中国历史上，教育事业从来没有像今天这样受到如此高的重视。改革开放以来，党和国家确立了“科教兴国”的伟大战略，教育的改革实践为教育战线出思想、出经验、出人物创造了非常好的条件。广大教育工作者在实践中以他们的热情、智慧和责任感不断创造性地回答这些问题，丰富了教育理论与实践的宝库。本书就是作者对教育实践与思考的结晶。

该丛书从理论与实践的范例两个层面诠释了“现代学校发展战略”、“现代学校办学思想”、“现代学校治校方略”、“现代

学校办学特色”、“现代学校文化修炼”、“现代学校管理制度”，对学校的发展和学校的管理方面有着指导意义。

本套丛书的出版，是作为回报问世的。它将回报一直给予教育及学校支持的领导、同仁、师生、家长以及社会各方面支持教育的人们。同时，也以此丛书向沈阳市六十一中学建校 50 周年献礼。

顾明远

2008 年 1 月

总

序

# 序 言

## 序 言

姜校长是个闲不住的人。学校的管理千头万绪，日益繁忙的工作并没有减缓其探索的脚步和思考的速度。几年来，他本其学而谋其术，一直在思考研究和实践着学校教育。功夫不负有心人。集腋成裘，集水成渊，积土成山。丰富的实践，深入的研究，广泛的涉猎，勤奋的笔耕，日积月累，终成今日所见《现代学校发展战略》一书。

本书共六章，36节。它涵盖了现代学校发展战略的内涵、规划、模式、管理与评价、实践范例等多个模块。内容翔实、论述充分、理论功底深厚，具有很强的可读性和指导性。

一个校长思想水平的高下，决定了所在学校整体教育发展的水平；一个富有思想的校长，可以使一所前途无望的学校焕发出活力与生机。而一个没有思想的校长，则可以将一所很好的学校经营得江河日下；一个没有思想的校长不管如何兢兢业业，也不是一个合格的管理者。姜校长是位有思想的校长，他的书缘于他对教育的思考，是他思想积演的迸发。有思想的校长会让他思想的火花照亮师生的心灵，给学校打上文化的底色，这是智慧的表现。我们知道，知识是观念的外化，智慧是人生的反观；知识只能看到一块石头就是一块石头，一粒沙子就是一粒沙子。智慧却能在一块石头里看到风景，在一粒沙子里发现灵魂。

姜绍强校长用思想、用知识、用智慧在教育的土壤上耕耘，把一所名不见经传的普通农村中学在几年之内治理得面貌焕然一新。他个人也荣获“全国中小学最具思想校长”、“全国中小学教育管理杰出人物”等称号。

热爱教育的人都有一份独特的教育情结，它包含着一个教育工作者的信念、追求、责任感和成就感。教育是造福于他人同时也使自己获得幸福的伟大事业。他们的每一部作品都是一部教育改革的探索史和教育发展的奋斗史，也正是因为他们独到见解和深入思考，才有了教育者的平凡和非凡的区别。

中国教育学会会长，北京师范大学顾明远教授曾说：“对于教育，不是没有话好讲，而是要讲的话太多了。”作为痴心于教育的人来说，有了足够的思考与实践，就要“说”，淋漓痛快地“说”，为的就是教育的发展和兴旺。本书的初衷就在这里。

序

言



2008年2月

# 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第一章 现代学校发展战略概述 .....        | 1  |
| 第一节 现代学校发展战略内涵 .....        | 1  |
| 一、现代学校的含义 .....             | 1  |
| 二、现代学校发展的含义 .....           | 1  |
| 三、战略的含义 .....               | 2  |
| 四、现代学校发展战略的含义 .....         | 2  |
| 第二节 现代学校发展的内容 .....         | 3  |
| 一、现代学校的教师发展 .....           | 3  |
| 二、现代学校的学生发展 .....           | 7  |
| 三、现代学校的教学工作发展 .....         | 10 |
| 四、现代学校的德育工作发展 .....         | 13 |
| 五、现代学校的质量发展 .....           | 15 |
| 六、现代学校的特色发展 .....           | 18 |
| 第三节 现代学校发展战略的主要问题 .....     | 20 |
| 一、要用科学发展观来思考现代学校的发展战略 ..... | 20 |
| 二、要更新办学理念、找准定位 .....        | 21 |
| 三、着力研究解决学校发展的战略思路 .....     | 22 |
| 第四节 制定现代学校发展战略的意义 .....     | 24 |
| 一、由校长在领导管理中的角色定位所决定的 .....  | 24 |
| 二、由现代学校的发展特性所决定的 .....      | 27 |
| 三、现代学校发展的助推力 .....          | 29 |
| 第二章 现代学校发展战略规划 .....        | 31 |
| 第一节 现代学校发展战略定位 .....        | 31 |
| 一、学校发展战略定位释义 .....          | 31 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 二、现代学校发展战略定位要考虑的几个问题 .....       | 32 |
| 三、现代学校发展战略定位的过程 .....            | 35 |
| 第二节 现代学校发展战略的基本原则 .....          | 36 |
| 一、客观性原则 .....                    | 36 |
| 二、科学性原则 .....                    | 37 |
| 三、可持续性原则 .....                   | 37 |
| 四、协调性原则 .....                    | 38 |
| 五、特色性原则 .....                    | 39 |
| 六、民主性原则 .....                    | 39 |
| 第三节 现代学校发展战略目标 .....             | 40 |
| 一、总体发展思路与发展目标 .....              | 40 |
| 二、具体目标和措施 .....                  | 41 |
| 三、保障措施和条件 .....                  | 46 |
| 第四节 现代学校发展战略运行机制 .....           | 53 |
| 一、民主机制 .....                     | 53 |
| 二、人本机制 .....                     | 57 |
| 三、激励机制 .....                     | 61 |
| 第三章 现代学校发展战略的确定 .....            | 63 |
| 第一节 现代学校发展战略分析 .....             | 63 |
| 一、现代学校发展外部环境分析 .....             | 63 |
| 二、现代学校发展内部环境分析 .....             | 68 |
| 第二节 现代学校发展战略确定的模式 .....          | 71 |
| 一、Wheelen 和 Hunger 的战略管理模型 ..... | 71 |
| 二、Bowman 模型 .....                | 72 |
| 三、Newberry 模型 .....              | 73 |
| 四、熊川武模型 .....                    | 75 |
| 五、作者对战略管理和战略规划模型的整合 .....        | 76 |
| 第三节 现代学校发展战略的确定过程 .....          | 77 |
| 一、战略制定的参与者及作用 .....              | 77 |
| 二、现代学校发展战略的确定过程 .....            | 81 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 第四节 以 SIDR 模式为例确立现代学校发展战略 .....           | 89  |
| 一、现代学校管理中存在的问题 .....                      | 89  |
| 二、SIDR 模式的中心理念 .....                      | 90  |
| 三、SIDR 模式的操作步骤 .....                      | 91  |
| 四、SIDR 模式运用 .....                         | 92  |
| 第五节 确定现代学校发展战略的误区 .....                   | 93  |
| 一、决策误区 .....                              | 93  |
| 二、管理误区 .....                              | 94  |
| 第四章 现代学校发展战略模式 .....                      | 97  |
| 第一节 现代学校发展“品牌”战略 .....                    | 97  |
| 一、“品牌”建设的经济意义和政治意义 .....                  | 97  |
| 二、建设教育“品牌”的契机就在我们眼前，谁首先抓住，<br>谁就先发展 ..... | 98  |
| 三、建设教育“品牌”的战略勾画 .....                     | 99  |
| 四、打造品牌学校的五个“需要” .....                     | 100 |
| 第二节 现代学校发展质量战略 .....                      | 103 |
| 一、现代学校质量战略的意义 .....                       | 103 |
| 二、现代学校质量战略的构成 .....                       | 104 |
| 第三节 现代学校发展文化战略 .....                      | 108 |
| 一、现代学校文化的内涵 .....                         | 108 |
| 二、现代学校发展文化战略的实施 .....                     | 108 |
| 三、现代学校发展的文化传承 .....                       | 114 |
| 四、现代学校发展的文化修炼 .....                       | 116 |
| 第四节 现代学校发展师资战略 .....                      | 119 |
| 一、现代学校师资队伍的现状 .....                       | 119 |
| 二、现代学校师资建设的新思考 .....                      | 120 |
| 三、现代学校师资发展战略的对策与建议 .....                  | 121 |
| 第五节 现代学校发展学生战略 .....                      | 123 |
| 一、坚持以人为本，实现管理理念的创新 .....                  | 124 |
| 二、坚持全面协调发展，实现管理模式的创新 .....                | 126 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 三、坚持可持续发展, 实现管理效果的创新 .....   | 127 |
| 第六节 现代学校发展特色战略 .....         | 128 |
| 一、基于问题, 科学分析, 前瞻选择发展战略 ..... | 128 |
| 二、立足学校, 以人为本, 全面提升治校理念 ..... | 129 |
| 三、抓住契机, 深化课改, 推进学校特色建设 ..... | 131 |
| 四、团队学习, 建构文化, 形成学校发展动力 ..... | 133 |
| 五、策划经营, 凸显个性, 建立良性运行机制 ..... | 134 |
| 第七节 现代学校发展竞争战略 .....         | 135 |
| 一、现代学校发展竞争战略的含义及特性 .....     | 135 |
| 二、现代学校发展竞争战略的表现形式及构建策略 ..... | 137 |
| 第五章 现代学校发展战略管理与评价 .....      | 142 |
| 第一节 现代学校发展战略校长管理 .....       | 142 |
| 一、要有先进的办学理念 .....            | 142 |
| 二、抓好群众性教育科研 .....            | 143 |
| 三、创建独特的办学特色 .....            | 144 |
| 第二节 现代学校发展战略组织机构管理 .....     | 146 |
| 一、现代学校组织机构的概念 .....          | 146 |
| 二、现代学校组织机构的设置 .....          | 146 |
| 三、现代学校组织机构种类 .....           | 147 |
| 四、现代学校组织机构职能 .....           | 147 |
| 五、现代学校各类组织机构的地位作用和相互关系 ..... | 150 |
| 第三节 现代学校发展战略激励管理 .....       | 151 |
| 一、激励理论的发展 .....              | 151 |
| 二、现代学校发展战略激励管理的种类及作用 .....   | 152 |
| 三、激励理论对现代学校发展的几点启示 .....     | 155 |
| 第四节 现代学校发展战略管理中存在的问题 .....   | 156 |
| 一、学校管理者缺乏战略管理意识 .....        | 157 |
| 二、战略管理的认识僵化 .....            | 157 |
| 三、战略管理过程中存在着诸多问题 .....       | 158 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 四、缺乏有效的战略评价，学校管理者通常存在着重管理、轻评价的问题 ..... | 160 |
| 第五节 现代学校发展战略评价 .....                   | 160 |
| 一、现代学校发展战略评价的意义认识 .....                | 160 |
| 二、现代学校发展战略评价的原则 .....                  | 161 |
| 三、现代学校发展战略评价的过程 .....                  | 163 |
| 四、现代学校发展战略评价应当重视的几个问题 .....            | 164 |
| 第六节 现代学校发展战略评价的方法 .....                | 165 |
| 一、伊丹敬之的优秀战略评价标准 .....                  | 165 |
| 二、美国的斯坦纳与麦纳提出评价战略的六个要素 .....           | 166 |
| 三、努梅特战略评价四个标准 .....                    | 166 |
| 第六章 现代学校发展战略案例 .....                   | 168 |
| 第一节 沈阳市第六十一中学的 SWOT 分析 .....           | 168 |
| 一、发展的优势 .....                          | 168 |
| 二、发展的劣势 .....                          | 169 |
| 三、学校发展中存在的机遇 .....                     | 169 |
| 四、学校发展的危机与挑战 .....                     | 170 |
| 第二节 沈阳市第六十一中学的发展战略目标 .....             | 170 |
| 一、学校发展的总目标 .....                       | 171 |
| 二、学校发展的总思路 .....                       | 171 |
| 三、学校发展具体目标——暨在管理创新中寻求学校的突破式发展 .....    | 171 |
| 第三节 沈阳市第六十一中学质量发展战略 .....              | 173 |
| 一、基础教育应坚守教育信念，履行教育承诺 .....             | 173 |
| 二、努力学习，胜任学校文化领导者的角色 .....              | 175 |
| 三、大胆变革，塑造以质量为中心的学校文化 .....             | 177 |
| 四、确立教学质量评估达标制度 .....                   | 182 |
| 第四节 沈阳市第六十一中学的特色发展战略 .....             | 185 |
| 一、创办特色学校总规划 .....                      | 185 |
| 二、建设绿色实践教育基地，让学生走出课堂 .....             | 187 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 三、创全国百所足球特色学校,充分展示学生特长 .....  | 188 |
| 第五节 沈阳市第六十一中学的文化发展战略 .....    | 188 |
| 一、学校文化发展战略目标 .....            | 188 |
| 二、学校文化发展思想 .....              | 189 |
| 三、学校文化发展的五个阶段 .....           | 189 |
| 四、学校文化发展的含义 .....             | 190 |
| 第六节 沈阳市第六十一中学师资发展管理战略 .....   | 195 |
| 一、领导干部队伍建设 .....              | 195 |
| 二、教师队伍建设 .....                | 196 |
| 第七节 沈阳市第六十一中学的教学管理战略 .....    | 201 |
| 一、学校教材使用简介 .....              | 201 |
| 二、学校教学课时安排 .....              | 201 |
| 三、学校教学管理战略 .....              | 201 |
| 四、学校教学工作管理措施 .....            | 202 |
| 五、教学、教研活动开展情况 .....           | 208 |
| 第八节 沈阳市第六十一中学的德育管理战略 .....    | 210 |
| 一、建立德育管理指挥组织制度 .....          | 210 |
| 二、确定德育教学工作管理制度 .....          | 210 |
| 三、实施德育教学目标管理制度 .....          | 213 |
| 四、共建德育管理制度 .....              | 213 |
| 第九节 沈阳市第六十一中学的学校章程 .....      | 214 |
| 第十节 沈阳市第六十一中学的校徽、校标设计说明 ..... | 223 |
| 一、校徽设计说明 .....                | 223 |
| 二、校标设计说明 .....                | 224 |
| 参考文献 .....                    | 225 |

# 第一章 现代学校发展战略概述

## 第一节 现代学校发展战略内涵

### 一、现代学校的含义

我国正处于工业化社会逐步向知识化社会发展的转型期，因此我国的教育也必然带有从传统教育逐步向现代教育发展的转型特点。伴随教育的不断深入发展，现代的教育同以往的传统教育也有很多不同和区别，主要表现在：在教育目的上注重以人为本，关注师生的共同发展，促进每个人的多元化人生与个性化发展；在学校功能上重视每个学生的发展，每一个学生都有接受教育和得到发展的权利与机会，学校应为学生潜在能量向现实能力的转化创造条件，提供服务与帮助；在课程设置与内容编排上从学生发展需要出发，符合不同学生的发展特点；在教学方式上以学生为主体，以学生的主动探求和自我建构、教师的对象化引导为主要方式。具有这些特征的学校被我们称之为“现代学校”。

### 二、现代学校发展的含义

现代学校发展是指学校自身数量的增加、规模的扩大、质量的提升、结构的优化和效益的提高。作为一个有机的社会组织，学校自然有其发展、成熟以及走向衰落的过程。学校的发展呈现阶段性，一般来说，大致可分为稳定、发展、成熟三个阶段。第一阶段，学校由无序、不稳定状态逐步到有序、稳定状态。处在该阶段的学校最需要的是规范，如办学条件规范、管理的规范等；第二阶段，学校从稳定到体现特色，其主要精力放在如何优化管理、提高办学质量上；第三阶段，学校由特色办学到全面优质，进行更高层次的教育实验，逐步形成品牌。这个阶段的学校更需要的则是指导、咨询。面对这三个不同发展阶段的学校，如果只适用一种模式

是不完全的。有的学者认为只有从历史学、哲学、系统论、法学、战略管理、管理学、社会学、心理学、文化学、经济学、生态学等不同的角度解读作为一个组织的学校发展，才会得出一个完整、系统、全面的认识。

### 三、战略的含义

德国近代著名军事学家克劳塞维茨在其名著《战争论》中指出：“战略是为了达到战争目的而对战斗的应用。因此，战略必须为整个军事行动规定一个适应战斗目的的目标，也就是拟制战斗计划，并且必须把达到这一目标的一系列行为同这一目标联系起来，也就是拟制各个战略的方案和部署其中的战斗”。毛泽东指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西，凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局”。《新华辞典》对战略一词的定义是：战略是“对战争全局的筹划和指导”。庞元正认为，战略是在竞争中为达到一定目标而进行的全局性、长远性谋划。笔者认为战略指的是重大的带有方向性、根本性、全局性的问题，发展战略包含发展的战略目标，为了实现战略目标所形成的战略思想以及实施战略思想的举措等。发展战略对于现代学校的发展是至关重要的，是关系到学校发展的全局性、长远性的重要课题。

### 四、现代学校发展战略的含义

现代学校发展战略是学校在特定环境中，为求得生存和发展而做出的长远性、全局性的规划以及为实现学校远景规划和办学目标而采取的竞争行动和学校内部管理的方法。现代学校发展战略对学校发展的实现过程给予管理和指导，以便能够达到预期的学校战略发展目标。

现代学校发展战略思想是学校办学思想的集中体现与精华，同时也是学校宏观管理思想的框架。从系统论的角度讲，战略是一种系统的思想体系，战略管理作为思想体系实现的保障系统，同时也是一个过程体系。

现代学校发展战略的内容应当包括战略的名称、内涵，预期目标、保证预期目标实现的措施与手段的设计等。在学校发展历程中，学校的发展战略一直起到纲领性的指导作用。

## 第二节 现代学校发展的内容

### 一、现代学校的教师发展

我国传统学校的教师角色定位强调教师职业的社会功能，教师常常背负着沉重的社会使命艰难前行。同时，社会也总是以种种外部力量约束和引导教师按照社会的需求发展自己，忽视教师作为独立个体的主观能动性。其结果是，教师在“蜡烛”、“春蚕”等理想化的光环照耀下，或将自己的职业仅仅视为谋生的手段而“无奈的苦熬”，或默默奉献而将吃苦视为享受。因此，教师发展表现出缓慢而沉重的特征。在现代学校中，这种对教师角色形象的偏颇认识已经发生了新的变化。教师这个社会角色从根本说是“作为人的教师”和“作为教师的人”的统一体，教师的发展不仅是教师的义务，而且也是教师的权利，是丰富教师生命内涵的重要途径。更为重要地，教师的发展是教育成功和学生发展的前提。没有教师的发展，就没有学生的发展，也就没有整个教育事业的发展。

#### （一）现代学校教师发展的意义

在知识经济时代，教育的变革使得教师发展的意义日益凸显。知识经济，是以知识为基础的经济，维系知识经济时代人类经济生活的，已经不是静态的知识，而是知识的不断创新。创造是人类的天性，人类经济生活的维系从对物的依赖转向对知识创新的依赖，标志着人类文明进入新的历史时代。知识经济使教育显示出它对于人类社会生活直接的、根本的意义。面对不断扩张的社会教育需求，教育发生了历史性变革：教育高扬“以人为本”的价值观；更加关注人的创新意识、创新能力；教育与社会的一体化过程加快；“面向实践本身”成为重新理解教育的基本态度和方式。通过主体间的理解和主体的创造活动去实现社会的进步，也是知识社会发展的突出特征。重新发现教师，重视教师的发展正是这一特征在当代教育中的表现。现代学校里教师的主体地位、精神和意识得到了时代推崇，教师专业化发展和对教师的重新发现，反映了当代教育的重要规律，已成为国际教师教育改革中值得重视的动向。教师发展，是时代发展的客