

中国教育学会教育管理分会
教育策划学术委员会

组织编写

教育策划

概论与案例

- ◆ 专家参考
- ◆ 校长参谋
- ◆ 学科教材

教育策划

概论与案例

概论主编：卢元锴 汪风雄

案例主编：薛 峰 张光义

中国教育学会教育管理分会
教育策划学术委员会组织撰写

图书在版编目 (CIP) 数据

教育策划/卢元锺, 汪风雄等主编. —北京: 同心出版社, 2004

ISBN 7-80593-907-1

I. 教... II. ①卢...②汪... III. 中小学-学校管理-
教育计划-文集 IV. G637-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111345 号

教育策划

出版发行: 同心出版社

出 版 人: 刘霆昭

地 址: 北京市朝阳区和平里西街 21 号

邮 编: 100013

电 话: (010) 84276223、(010) 84279112

E-mail: txcbszbs@bjd.com.cn

印 刷: 北京雅艺彩印有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 32.25 印张

字 数: 410 千字

印 数: 1—7000 册

定 价: 48.00 元

同心版图书, 版权所有, 侵权必究

概论主编

卢元锴

汪风雄



卢元锴，男，生于1940年。

现任中国教育学会教育管理分会副理事长、秘书长，教育策划学术委员会常务副主任，北京教育学院教授，原任教育管理系主任。

他多年从事教育管理的研究和中小学校长的培训。1997年荣获吴贻教育基金奖。著有《校长学》、《科技史话》、主编《普通学校实用管理学》、《家庭教育百事通》、《课堂数学与素质教育》。参与编写《中国教育行政学》、《教育管理辞典》。他多次参与或主持国家教委和北京市有关校长及学校管理的科研项目，发表过多篇有关教育、教育管理、教育策划的论文。



汪风雄，男，汉族，湖北武汉市人，中国共产党党员，教授，研究生导师，四川省教育厅副厅长。

1982年1月西南师范大学毕业，任雅安地区教育局教研室教研员。

1983年7月起历任四川省教育厅科员、副处长、处长、副厅长。

2001年在美国辛辛那提大学商学院作访问学者。

中国大学生体育总会副主席
中国教育国际交流协会理事
全国教师教育专家委员会委员
中国教育学会教育管理分会教育策划学术委员会主任
四川省教育学会教育策划分会名誉理事长
西南师范大学客座教授
四川师范大学教育学院院长，研究生导师

案例主编

薛 峰

张光义

薛峰，《现代教育报》编辑、记者，先后担任《北京教育报》编辑，《北京教育报·小学生专刊》副主编，《现代教育报·教师周刊》执行主编及采编部主任编辑、记者。她擅长人物通讯、专题策划，多篇新闻、言论获“中国教育新闻”、“北京新闻奖”（专业类）一、二等奖。她曾参与策划并撰写首部新闻普及读物《怎样当个好记者》，并受北京市教委委托，策划编辑《探索者的歌——北京特级教师素质教育报告集》《围外归来的报告》两书。现为中国教育学会教育规划分会理事、教育规划学术委员会学术委员。



张光义，长期从事教育教学及教育管理策划工作，现任山东黄河湾务局科技处副处长、高级讲师、商务策划师、淄博市职工教育学会理事、学术研究会副主任、中国教育管理分会教育规划学术委员会委员，《山东黄河》杂志副主编。他承担过全国哲学社会科学“八五”重点课题《中国水利岗位培训制度研究》，“十五”部委重点课题《21世纪水利人才培养的目标、结构和途径、方法》的研究，并获优秀研究成果一等奖。在《中国成人教育》、《当代教育科学》、《教育探索》、《人民日报》、《大众日报》等报刊发表论文三百二十多篇，有二十六篇论文分获中国成人教育学会优秀论文一等奖等奖励。



总策划 安宝娣 刘仁富

责任编辑 孙 逊

封面设计 蒋晓芳

序

教育策划创造未来的教育



随着教育改革攻坚战拉开，特别是教育管理体制改革和办学体制改革力度的不断加大，学校教育已经开始步入自主管理的新时代，办学者必须具有战略思维和运筹谋划的素养。古人云：“凡事预则立，不预则废”。我国一批专家、学者、校长见微知著，以超前的战略眼光，及时预见到教育竞争不断加剧，教育市场日益完善，是我国教育发展的必然结果。为此，他们大胆呼吁教育必须引入现代策划新理念，必须尽快建构教育策划理论体系，以适应教育发展的理论和实践需要。

教育策划一提出，便受到全国一大批专家、学者、教育行政干部、中小学校长等学校经营管理者的青睐，教育策划的地位和作用也日益凸现出来。于是，在全国各地，开设教育策划知识讲座、举办教育策划学术报告的地区越来越多，甚至连一些商业培训机构也开办了教育策划培训班。这种燎原之势的出现，与广大教育策划学者的潜心研究和广大教育策划实践者的艰辛探索是分不开的。

教育策划是教育管理中的一个重要环节，它是通过对地区、学校的深度调研、系统整合、整体设计，来为地区、学校提供战略和策略构想，提供办学思路以及校

术路径。教育策划涉及的问题很多,比如,在总体发展方面的全程策划,要借鉴海尔的“三只眼理论”——一只眼盯着社会的需求,一只眼盯着学校内部的管理,一只眼盯着政府的政策的变化,这样才能把握态势和变数,与时俱进地调整策略。又如面对非常情况的危机策划,要讲究战略柔性,寻找突破。比如“非典”时期,北京市在停课期间推出“空中课堂”,不但满足了社会的教育需求,又借机发展了远程教育,是成功的教育策划。再如,面对激烈竞争的错位策划,要选择差异。现在的教育,趋同明显,相同的理念、相同的追求升学率的目标、相同的“套路”甚至“兵法”;但是家长、学生却有着强烈的求异心理和求异需求。“分”和“率”上的硬性竞争将逐渐被“特色”“品牌”等软性竞争所代替,这就要善于借鉴企业的“错位经营”法,设计学校的办学特色,从而搭建新的平台,形成自己的优势。

在教育策划学术研究上,中国教育学会教育管理分会起了重要作用。2003年6月,教育管理分会组建了教育策划学术委员会,从而促进了我国教育策划学术研究的快速发展,实现了教育策划从无序到有序、从小到大、从不成熟到比较成熟的跨越。中国教育学会教育管理分会又于2004年4月成功主办了全国首届教育策划学术研讨会,把教育策划理论与实践探索的主旋律在全国唱响。会后,教育策划学术委员会秘书处应大专院校、教育科研工作者、中小学管理干部的要求,及时在全国组织一批专家、学者编写出了这本有特色的教育策划教材,为教育改革发展,为教育管理理论创新,为教育策划学科建设作出了贡献。

应该说,普及教育策划理论知识,是教育策划学术委员会的首要任务。依我看,这个任务至少包括两个方面的内容:一是要在借鉴企业、文化等策划教材的基础上,把教育策划推进到以贴近我国教育实际,对我国教育改革发展和学校市场运作有直接指导意义的教育策划系列课程教材体系建设上;二是要架设好教育策划理论与教育策划实战之间的金桥,做好教育策划知识普及、教育咨询诊断、学校品牌推广、科研成果转换、策划理论提升等工作,为学校发展和教育创新服务。

高尔基说过：科学的大胆的活动是没有止境的，也不应该有止境。本书的建设，应该说是一种科学的大胆的活动，同样不应该有止境。一批专家、学者奉献给读者的这本教育策划教材，只是整个过程里面一个阶段的小结，它既是一次小结，同时也是新的开始。我想该书的作者会以极大的热情，通过不断修订，使教育策划教材体系更完整，内容更先进，始终成为国内外教育策划学科新发展及实践新探索的生动展示！

2004年10月26日

前言

教育策划研究的若干问题

贺乐凡

近年来随着我国经济的迅速发展,对外开放力度的加大,教育改革的深入,教育竞争日趋明显,人们从实践中逐步认识到教育策划的重要性。为了推动教育的进一步发展,一批专家、校长和教师对教育策划进行了较全面的研究,并从不同的角度展示了自己的研究成果,在许多问题上取得了共识。当然对一些问题,也有不同见解,这是很自然的。研究教育策划这样的新课题,在这样新的学术领域里,需要鼓励学术争鸣,允许不同的见解和探索,只有这样,才能求得学术的繁荣和理论的创新。

最近,中国教育学会教育管理分会在成都召开了首届教育策划学术研讨会,在此次学术会议上,委员和代表们从教育策划的含义、过程、原则、内容、方法和手段等方面,进行了较全面深入的交流。此次会议既反映了近年来教育策划理论的研究成果,也展示了教育策划的实务和成功案例,从理论与实践结合的高度,推进了教育策划研究的发展,体现了理论联系实际的方针;会上,理论工作者与实际工作者相互学习,老中青代表发挥各自的优势,充分发扬学术民主,贯彻了“百花齐放、百家争鸣”的方针,是一次开得很成功的学术会议。下面我结合本次学术会议研讨的内容和近几年来发表的有关论文的观点,从教育策划研究的角度,谈一些自己的看法。

一、对教育策划的认识

(一) 对教育策划的不同见解

由于对教育策划研究的角度、侧面和重点不同,因而形成了对教育策划认识上的差异,大体有如下一些不同的见解。

1. 有的同志认为:“教育策划属于教育行政部门或者学校中决策层的管理”“教育策划属于战略管理”,^① 教育策划包含于教育管理之中,是教育管理的组成部分;另有同志认为,“教育策划包括教育形象策划、教育环境策划、教育广告策划、教育品牌策划、教育管理策划等,教育管理策划只是教育策划的组成部分”。^② 这些同志认为,教育策划是对教育的计划与决策,而计划、决策是教育的核心,因此教育策划与教育管理从本质上是相通的。这是从教育策划与教育的联系方面探讨教育策划的涵义。

2. 有的同志认为:“教育策划是针对未来要发生的教育事件做当前决策的一种程序”,^③ 是对教育管理未来行动的准备。教育策划不是教育管理本身,是从程序上将教育运作划分为策划、管理和评价三个相互衔接又各有区别的发展阶段。这是从教育策划与教育的区别方面探讨教育策划的涵义。

3. 有的同志认为:教育策划是创造性思维的过程,是高知识、高智慧的劳动,是智者的事业,是智业工程,“一个成功的教育策划要经历从思维到实践的复杂过程。在思维过程中,教育策划要实现思维的‘质变’,即完成从策划点子到策划创意再到策划方案的思维深度发展过程。当策划方案形成后,又要实现从策划思维到实

① 卢元谔:《有关教育策划的几个问题》,《教育策划》2003年创刊号。

② 石永喜:在中国教育学会教育管理分会2004年4月召开的首届教育策划研讨会上的发言。

③ 李旭辉等:《教育策划与教育管理职能的整合》,《教育发展研究》2003年第3期。

战思维的‘转变’，即把策划人的策划思维成果转化成决策者的决策思维，再转变成管理执行者的执行思维。应该说，上述过程都是在思维层面上展开的”。^①这是从心理学的角度探讨教育策划的涵义。

4. 有的同志认为：“教育策划过程是由教育策划的主体、教育策划的对象、教育策划的环境、教育策划的技术四个基本要素构成的”，研究教育策划要从分析基本要素及其联系入手，以揭示教育策划的本质。^②认为“教育策划的目标任务与教育策划环境对象之间的矛盾，是教育策划的基本矛盾”。^③这是从哲学的角度探讨教育策划的涵义。

5. 有的同志认为：“教育策划的基本内涵就是为教育出谋划策”，^④是对教育的战略运筹与谋略过程。这是从方法、手段和技术的角度探讨教育策划的涵义。

（二）对教育策划的共识

通过研讨，大家在以下一些问题上取得了共识。

1. 教育策划是面对教育未来的谋划；
2. 教育策划是对教育的运筹和谋略；
3. 教育规律是教育策划的科学依据；
4. 教育现状的分析与教育问题的诊断是教育策划的基础；
5. 教育质量是教育策划的出发点和归宿；
6. 诚信是教育策划之本。

以上六点，是此次学术研讨会取得的共识，是研讨过程中议论最深的内容，大家在这些方面没有重大分歧。

① 安宝锦：《试论教育策划体系的建构》，《教育发展研究》2003年第3期。

② 张光义：《教育策划的基本要素暨诸要素之间的关系》，中国教育学会教育管理分会2004年4月首届教育策划学术研讨会论文。

③ 安宝锦：《试论教育策划体系的建构》，《教育发展研究》2003年第3期。

④ 张玉堂：《关于“教育策划”的内涵与外延》，《教育策划》2004年第1期。

二、教育策划研究需要继续探讨的一些问题

(一) 规律与策略

任何成功的策划，都要遵循客观规律，违背规律将会受到惩罚。中国古代有许多成功的策划案例，经常与战争联系在一起，其中赤壁之战，由周瑜领导的孙吴、刘蜀联军以五万兵力击败曹魏二十五万大军，以少胜多，最具典型意义。历史上多少文人墨客曾以此为诗，内容大凡不离称赞周瑜的聪明才智，其中苏轼的《赤壁怀古》最有代表性。词中称颂周瑜是“千古风流人物”，是“豪杰”，“雄姿英发，羽扇纶巾，谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”，一派儒将风度，似乎胜负均系于他个人的聪慧。但也有不同的见解，杜牧在他的《赤壁》一诗中就说过：“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”意思是说，如果春风不给周瑜方便的话，那么战争的胜者也许就是曹操，而铜雀台关的就可能是孙策和周瑜二人的妻子大乔和小乔了。这里所强调的不是周瑜个人聪明智慧，而是对东风的预测和把握，即气象规律的作用。周瑜把握了规律，以少胜多，取得了胜利；曹操虽兵强马壮，但将士不识水性，又将战船用锁链连在一起，违背规律，犯水战大忌，因而战败。可见规律是不能违背的。

教育也有它的客观规律，教育策划要遵循教育的规律，在不违背规律的前提下，讲究策略，教育策划才可能成功。

教育最基本的规律是教育要适应并促进社会主义现代化建设；教育要适应并促进人的发展。教育盘子做多大，教育发展速度走多快，教育目标如何确立，教育内容如何编排，教育方法怎样改进等等，作为前决策的教育策划，不能也不可能摆脱这两条规律的制约。但是在不违背规律的前提下，人们在运用规律搞教育策划的过程中，仍有很大的创造余地。例如根据教育规律，学校应培养德智体等方面全面发展的学生，在这一总要求下，各地区、各学校可以有自己的具体、独特的培养目标，这应成为成熟校长施展教育策划创新的舞台。江苏洋思中学转变困难学生的策划；成都武侯区棕

北中学以高质量初中为切入点推动学校快速发展的策划；河南某小学以书法为切入点，提出“写好字、读好书、做好人”的目标，推动学生全面发展的策划；满洲里某小学提出“学得刻苦，玩得痛快”的办学理念，推动学生全面发展的策划，都是充满创意的成功策划案例，这些案例都体现了遵循教育规律与策划创新的统一。

除教育基本规律外，还有一些具体规律，例如教学中教与学统一的规律，知识与能力统一的规律，教学的教育性规律等，这些规律也是经过长期教育实践反复证明的真理。在教育改革浪潮中，不时可听到两个不成文的要求：“从以教师为中心向以学生为中心转变”“从以知识为中心向以能力为中心转变”，这两个要求把教与学、知识与能力对立起来，有悖于教学规律，如果按这种思路进行教学策划，使教学改革从一个极端走向另一个极端，那么教学实践就可能要走弯路。以往教育改革的重要教训是“矫枉过正”，其实真理跨过一小步就会变成谬误，但愿我们新兴的教育策划事业，能在正确的轨道上创新。

（二）科学与艺术

教育策划必须以科学为依据。在此次教育策划研讨会上，代表们提出了教育策划的科学基础问题。有的同志提出教育策划的三大理论基础，即人力资本论、教育经济学理论、教育创新理论；也有同志认为教育策划学是教育管理学与策划学的整合；还有的同志认为，教育策划是涉及创意学、谋略学、系统学、战略学、决策学、传播学、管理学、经济学、心理学、广告学、社会学等多门学科的综合性与艺术。提法虽然有区别，但教育策划应该以科学为基础的认识是一致的。

任何一门科学的建立，都必须确立自己的研究对象。一些同志从揭示教育策划的基本矛盾入手，探讨教育策划的本质，^①这一研究方向，值得我们深思。教育策

^① 张光义：《教育策划的基本要素暨诸要素之间的关系》，中国教育学会教育管理分会2004年4月召开的首届教育策划学术研讨会论文；安宝娣：《试论教育策划体系的建构》，《教育发展研究》2003年第3期。

划的研究者，特别是我们理论工作者，需要深入研究教育策划学与一般策划学的异同，教育策划学与教育管理学的异同，教育策划学与决策学的异同，通过科学异同的分析，把握教育策划学的本质。只有通过以上两方面的研究，我们才能坚持本学科的业务，不偏离本学科的基础，不贸然涉足其他学科，不“抢种他人田，荒了自家地”，不与其他学科“抢饭吃”，才能避免学科泛化，才有可能建设真正的独立的教育策划科学。

但是，教育策划又是一个实践性、操作性很强的研究领域，它要求策划人具有超前的意识，系统整体优化的思维和高超的操作艺术。教育策划要体现科学与艺术的统一。科学的依据是规律，规律是不能创造的，它只能通过实践去逐步认识和运用，艺术则要重视经验、方法的价值，提倡创新。教育策划的灵魂是创新，离开创新也就无所谓策划。

目前，世界各国对管理科学的认识，正在发生深刻的变化。过去人们总以为客观世界就像一个透明的玻璃球，只有把它分析得一清二楚，才能把握其本质，所以它特别强调科学性一面，这基本上反映的是西方的哲学思想；东方哲理则认为客观世界像一个混浊的“元”，人们通过实践，不断获取经验，也可悟出事物的本质，所以它强调经验的价值，强调艺术的创造。这两种理念碰撞的结果，使两种思想逐步融合，推动科学性与艺术性的统一，科学性与艺术性的整合，这既是当今教育管理科学的发展趋势，也是教育策划科学建设的重要指导思想。

（三）战略与现实

策划是面对全局的设想，是超前的战略思考，是前管理的活动，超前是策划的重要特征。人们常用“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”来形容战略家的大智大勇，这运筹帷幄就是策划，它是决战前的战略思考。

教育策划是教育运作前的谋划，从这一意义上说，它就如某些同志所说的是“无中生有”。但是，教育策划又是针对现实存在的教育问题的谋划，只是教育行政

部门或学校有了难解的问题，为了解决这些问题，才求助于教育策划，而策划人则成为政府、社区或学校的“外脑”和“智囊”。从这个意义上说，教育策划是教育理想与现实的中介，具有工具性，它是为问题单位服务的，它从现实问题出发，出“点子”，提方案，出谋划策，它就如某些同志所说的是“有中生有”。教育问题和矛盾是教育策划的对象，为了准确地发现问题和矛盾，需要教育调查和教育诊断，教育策划要建立在深入的教育调查和准确的教育诊断的基础上，使超前的战略眼光，理性的宏观谋划，与求真务实的科学精神紧密结合。

总之，有了教育问题和矛盾，问题单位才需要教育诊断，要求给单位号脉、出“点子”，这种“点子”“谋划”来自教育现实，针对教育未来，解决教育的全局问题，所以教育策划是战略性与现实性的统一。

（四）形象与质量

随着我国现代化建设的迅速发展，优质教育大众化、普及化的速度必将加快。由于现代教育理念的确立和现代教育手段的应用，教育质量将会进一步提高，教育同质化现象将会越来越明显。在这样的背景下，人们要在教育竞争中取得主动，必须重视教育的形象策划。

中国基础教育的形象，在世界各国总的印象是不错的，如果我们能进一步总结，发扬本民族的优良传统，吸收外国先进思想和经验，我们就能充分地展现自己，这对我国基础教育走向世界，对我国基础教育自身的发展，均有重要意义。我国有两亿多学生，几百万教师，几十万校长，但我们在世界上叫得响的学校、校长和教师并不多，究其原因，主要有两点：其一是宣传展示不够，以致“蜂蝶纷纷过墙去，却疑春色在邻家”；其二是教育界自身总结不够。不仅如此，我国基础教育还有一种不好的倾向，就是只要讲改革，就骂自己，否定过去，自毁形象，不断“翻烙饼”，结果大起大落，无所适从。

学校形象与企业形象是有本质区别的。我们学校搞形象策划，应探讨学校形象

的本质特征。

首先，学校是培养人的场所。如果说企业的产品是“物”的话，那么学校的“产品”就是“人”。人具有主观能动性。在企业，产品的形象完全是由策划者决定；在学校，校长、教师和学生的形象，不只由策划者设计，校长、教师和学生也可参与策划。所以教育形象策划可以通过策划中介，也要重视学校的自我策划。

其次，学校的一切活动都要为教育服务。企业策划也有育人的任务，但它的中心任务是提高和展示产品的质量。人的形象策划与物的形象策划相比，要更重视其内涵。物的产品的外包装优美，可以促销；人也需要打扮，展现风度，但学校的形象和人才的交流不取决于外包装，而取决于文化底蕴和素质优势。学校内外形象策划，都要有利于促进人的全面发展。

再次，学校是非营利性单位，中小学没有直接为国家创造物质财富的义务。办基础教育（特别是义务教育），主要靠国家投入，这是世界各国的惯例。办中小学，不能提倡“自主经营，自负盈亏”，不能以营利为其生存发展的前提。基础教育要反映市场经济的规律，这是指宏观而言，比如说教育发展的速度与规模，要估价市场的承载力，培养的人才要符合市场的需求，教育的投入产出要符合市场经济的规律等；但就微观教育而言，必须重视教育规律的作用，正如有的同志所说“打开校门按市场规律办学，关上校门按教育规律育人”。^①教育属于第三产业，它必须面向市场，但教育不可能市场化，如果一个国家、一个民族把一切文化教育产品，都变成可以进行交易的商品，那这个国家、这个民族就有被毁灭的危险。

高质量是教育形象策划的出发点与归宿，教育形象策划是教育同质化的需要，但教育同质化是教育高质量的结果，而教育的高质量是教育形象策划的基础。从这

^① 汪风雄：2004年4月3日在中国教育学会教育管理分会首届教育策划学术研讨会上的报告。

个意义上说,教育形象策划是优质的策划,是优质强化的策划,是锦上添花的策划。离开高质量谈教育形象策划,搞“信誉透支”^①式的“策划”,教育策划就会误入迷途。教育策划是实实在在的事业,通过教育策划可以提高和展示教育质量,推动教育发展。教育策划也是一种工具,人们使用这种工具,去开拓教育事业。但教育策划不是万能的,它只有在严格按教育规律办事时,才能充分发挥作用。正如陶西平同志所说:“我们应当使用教育策划这一工具,而不能成为教育策划的工具。”^②他的这一番话是值得我们深思的。

(五) 谋略与诚信

讲究谋略是策划的基本特色,没有谋略,也就无所谓策划,因而,人们总是用“老谋深算”“出谋划策”“运筹帷幄”等词语来表述策划的艺术。策划是权术的反义词,策划与权术之间的根本区别是有无诚信。清末李宗吾曾著《厚黑学》,《厚黑学》是为揭露、讽刺旧社会统治者玩弄权术、搞阴谋诡计而写的论著。所谓厚黑,即为达到目的,不择手段,脸皮厚,心计黑,该书揭露了厚黑的历史背景、形成过程、基本特征、所用方法和恶劣后果。凡厚黑者,好话说尽,坏事做绝,当面是人,背后是鬼,毫无诚信可言。策划是对厚黑的否定。

教育策划以追求教育更高质量和更大效益为目标,它的根本任务是促使学生的全面发展,办出国家和人民满意的教育,取信于民。所以,策划要以诚信为基础。诚信对策划者来说,是立身之本;对学校来说,是立业之本。诚信是公民道德的核心内容,是学校最大的财富,是教育最好的形象。教育策划离不开诚信,诚信需要教育策划。

教育策划需要讲究谋略,从表面上看,谋略与诚信好像是矛盾的,其实通过策

① 张连生:《信誉透支——学校形象的无形杀手》,《教育策划》2003年创刊号。

② 陶西平:2004年4月3日在中国教育学会教育管理分会首届教育策划学术研讨会上的报告。