

办学理念 策划十讲

用学校文化战略思维
重新审视办学理念建设



大夏书系·学校领导力

沈曙虹 著

对办学理念体系
进行全新的整体建构



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

办学理念 策划十讲

沈曙虹 著



大夏书系·学校领导力



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

办学理念策划十讲 / 沈曙虹著. —上海: 华东师范大学出版社, 2019

ISBN 978-7-5675-9141-7

I. ①办 ... II. ①沈 ... III. ①中小学—学校管理—研究 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 083748 号

大夏书系·学校领导力

办学理念策划十讲

著 者 沈曙虹
策划编辑 李永梅 林茶居
审读编辑 万丽丽
封面设计 奇文云海·设计顾问

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
插 页 1
印 张 12.5
字 数 156 千字
版 次 2019 年 7 月第一版
印 次 2019 年 7 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978-7-5675-9141-7
定 价 42.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序



将“学校文化”提升到“战略策划”的层面上思考

尽管信息技术和人工智能日益升腾的喧嚣与强势，似乎让传统学校“摇摇欲坠”，大有要变为“学习中心”的趋势，但只要“教育”在，各种实体和非实体的教育机构就不会消失，无论它被赋予什么样的名称。因此，如何办学，依然是当下及未来学校教育者、管理者绕不过去的话题。

办学，离不开“文化”和“学校文化”，文化的力量无时无处不在。特别是“学校”与“文化”的关系，一向天然存在，且水乳交融——“无文化，不学校”；“无学校，不文化”。然而，“学校文化”（或者，另一个被严重窄化的概念——“校园文化”）早已是一个被反复研磨，以至于几乎被磨烂或嚼烂的概念，很可能沦为人们“熟视无睹”、“麻木不仁”的存在。

如何谈出新意，或者说，谈出些“原创”的味道，沈曙虹先生的新作作出了独具个性的回答。

在众多讨论“办学”和“学校文化”的著述中，既有理论深度见长者，也不乏实践经验丰富者，而这些特质本书作者兼有。例如，“主持或指导 200 多所学校策划了文化战略”这一经验积累，就非常人所及。不过，这都不是触动我的核心所在。

我所关心的是，在相关选题的书林之中，本书的原创性贡献何在？这是作为一介书生之于我的习惯性尺度。进入自媒体时代之

后，个人的思想和观点有太多渠道得以喷涌而出，凝聚成蔚为大观的精神产品，时常给我以眩晕之感，但我仍然试图艰难地保持一份清醒和自觉：重要的不再是书出版了没有，论文发表了没有，而是它改变了什么，贡献了什么，能够被阅读、关注和流传多长时间，如何避免“出生即死亡”、“产生即湮没”，还有“出现就被替代”、“露面就被覆盖”的命运。对己、对人，我均是如此冷静审视。

所以，唯一打动我的只能是“原创性的贡献”。这恰恰是作者的着力之处。他的“原创自觉”是鲜明的：“研究之初我就给自己定下了首创+原创的目标，致力于开宗立派，致力于创建学校文化战略策划的理论体系，致力于树立全国学校文化建设的典型标杆。”书中列举了诸多原创点，诸如，在全国首提“学校文化力”概念，率先提出以“核心理念”作为学校指导教育教学与管理服务活动的最高哲学与价值标准，完整建构并系统论述了学校文化战略模型，创制了一整套学校文化调研、诊断、策划、评价工具等等。

如果以我的视角观之，以上原创点有一共同之处，那就是都属于在“战略层面”上的思考与实践。这点从书中反复提及的关键词“战略策划”可窥其一二。在学校教育领域，各种有关“策划”、“学校策划”、“教育策划”的论述洋洋大观，但很少将“策划”与“战略”联系在一起，将“战略策划”与“学校文化”勾连在一起的更是缺失。

在我看来，这就是本书的独特价值，也是其原创产生的源头：以“战略眼光”重新审视和推进“学校文化”建设，将“学校文化”的思考与实践，从技术层面、实践层面提升到了战略层面，进而生成了新的探究学校文化的思考方式。

什么样的思考层面才是“战略层面”？何种眼光才是“战略眼光”？具体到“学校文化”这一特定领域和问题，本书的战略眼光的核心要义在于：不是一开始就直接落到技术、操作和方法层面，

而是先形成一个整体性的战略框架，其要点和特性有三：其一，抓概念，即“学校文化战略策划”和“学校文化力”这两大概念，以“概念化”的方式，通过抽象概念及其背后的价值观和价值链，来笼罩、统领碎片化的操作方法；其二，抓体系，使学校的理念体系、行为体系、环境体系形成一条由核心理念贯穿的、完整的“体系群”，以“体系化”的方式让同样可能碎片化的理念、行为、环境等走向结构化、整体化；其三，抓模型，从制度、策略、流程三个层面建构了学校办学行为及其策划的学校文化模型。这种来自经济学界、企业界的模型意识，通过“学校文化”这一载体不仅实现了“还魂再生”，而且促成了“创造性的转化”。正是有了如上“概念图”、“体系图”、“模型图”作为战略引领，才有了在学校实施文化行动的“路线图”、“施工图”和“效果图”。

还不止于此，更让我惊异的是，本书之于办学和学校文化的战略眼光，还表现在“放大思考格局，把它置于全球的和时代的大坐标当中论述”，作者确立了三个分析的维度：一是全球视野，二是中国轨迹，三是教育诉求。这使原先时常被局限于“学校”这一社会角落的弄堂式存在，陡然开放和阔达起来……

还有什么样的思考，能够如此这般让学校文化的研究与实践，从此拥有了战略胸怀、战略气魄和战略格局？

即使只从这一角度，我仍然得以断言：学校变革与发展，需要策划，更需要“文化战略策划”。中国未来的学校文化研究与实践，将因本书的出版，有新的改变与发展，甚至，可能迎来新的时代——这就是“战略策划”的价值所在。

李政涛

（作者系教育部长江学者特聘教授，华东师范大学“生命·实践”教育学研究院院长）

写在前面



我曾有一个基本判断：本世纪初兴起的“学校新文化运动”，是中国新时期学校发展继素质教育和课程改革之后的“第三次浪潮”。虽然这次浪潮最初并非来自官方的决策与推动，而是源于基层研究者和办学者们的探索，但由于它契合了当下学校内涵发展、优质发展、特色发展的广泛诉求，所以起先的星星之火很快便呈燎原之势。时至国家倡导“文化自觉”和“文化自信”，全国上下的学校文化建设更是风起云涌、热火朝天，以至于一些教育行政领导和办学者已经到了言必称“文化”的程度。

然而直至今日，人们对学校文化的认识似乎仍然是“犹抱琵琶”，尚存不少各执己见、模棱两可的观点，在文化实践上也难免各行其道，有的甚至事与愿违。这一方面固然体现出学校文化内涵的丰富性和后现代价值追求的多样性，另一方面也表明我们对学校文化的认识与实践还存在一些误区，而这些误区不可避免地影响到了学校文化建设的健康发展和办学品质的提升。

我们知道“学校新文化运动”的发轫就是以策划为基本理念和手段的。而对于“策划”，有两种截然相反的评价：一种认为通过科学策划可以将学校文化建设引入“绿色通道”，使学校迅速获得高位发展的基础和依据；另一种观点则认为学校文化只能从学校内部生成，任何由外而内的打造都是违背规律、“水土不服”、不可持续的。

我当然不赞同对学校文化进行“技术主义”的打造，但我这十多年所策划的大量成功案例都证明了一点：学校文化完全可以通过策划而提升，引入先进的策划理念和模式来更新甚至重塑学校文化，可使学校文化闪耀出更为理性、更具时代性的光芒。但是，这里有两个根本问题必须阐明：

第一个问题，策划什么。所谓学校文化，是学校长期以来形成并信守的精神理念，以及在这种价值观引领下学校主体成员共同的行为方式与物化形态。这个定义本身已表明学校文化是依靠内源性的“生成”，而不是依靠外源性的“建成”。那么，我们还能作外源性的策划吗？我们究竟可以策划什么？其实答案很明确：策划学校文化战略，而非学校文化本身。就以办学理念策划为例，我的确无法直接帮学校策划出“精神文化”，但精神力的载体——办学理念是可以策划的，卓越的理念策划可以描绘出理想的学校文化蓝图，可以为学校的价值观建设奠定坚实的基础，甚至可以引导和帮助师生将外在的理念逐渐内化为他们的信念，再转化为由这种信念支配的行为方式。反过来说，在如今智慧为王的知识经济时代，如果学校不能有意识地、有效地借助外脑外智，不引入科学先进的策划理念乃至策划者，依然单一地依赖于内在生成，那么有可能发展平台会小一点，发展速度会慢一点，发展品位会低一点。

第二个问题，怎么策划。任何学校文化发展的基础、脉络和样式都不相同，办学者对学校现状的审视和未来的预期也各有思考，这就意味着从理论上说，不可能让所有学校都去使用一套标准的文化策划模板。但是基于广泛推动与引领，我们仍然有必要为学校文化建设绘制一幅较为全面的“文字地图”，其中也包括办学理念策划的原则、内容、模式、思路等。只是这些策划工具在运用到不同学校时必须主动地、灵活地适应于本土实践，必须指向各校办学深层次的变革。总之，办学理念策划只有高度校本化，才能触及学校

办学观念与行为的本质，才能有利于学校较快形成文化力，从而整体提升办学的品质和品效。

我正是带着这样的信念，于2001年开启了学校文化战略研究与策划之旅。研究之初我就给自己定下了首创+原创的目标，致力于开宗立派，致力于创建学校文化战略策划的理论体系，致力于树立全国学校文化建设的典型标杆。经过多年努力，我自认为在这个领域有了一些心得，有了一些影响，有了一些代表性。概括地说，我的贡献主要体现在以下几个方面：

一是在全国首提“学校文化力”概念。我认为学校文化建设不在于从“无”到“有”地建设所谓精神文化、行为文化、物质文化等，而是从“有”到“优”地彰显这些文化所产生的“能量”。学校文化力就是学校文化所产生的“能量”，是学校文化元素对学校及其成员发展所具有的作用力和对社会公众的影响程度，是基于学校文化的一种特定的、个性化的综合力量。从学校文化的内涵出发，学校文化力在内容结构上包含精神力、行动力和形象力，它们分别通过办学理念、办学行为、办学环境而得以体现，学校文化战略策划的目标就是要努力追求学校文化力的不断提升。“学校文化力”概念的提出，不但表达出学校文化“建什么”，而且提示了“如何建”，将文化建设的指向、范畴、原则、路径等融为一体，有利于从认识和实践相结合的视角整体把握和践行学校文化。

二是率先提出以“核心理念”作为学校指导教育教学与管理服务活动的最高哲学与价值标准。学校文化的生命力就在于其独具一格的战略个性，而要建立起这种战略个性，首要前提就是必须确立鲜明而独特的、具有哲学意蕴的核心理念，并以其统领所有办学行为乃至办学环境的建设，使学校的理念体系、行为体系、环境体系形成一条由核心理念贯穿的、完整的“价值链”。如此，学校就必然会彰显富有魅力的文化个性，从而大大提升整体文化力。

三是完整建构并系统论述了学校文化战略模型。首先，从本体观（学校文化依据什么）、属性观（学校文化是什么）、目的观（学校文化为什么）、人性观（学校文化信什么）、实践观（学校文化怎么做）的维度建构了学校办学理念的模型。这一独创性的表述较为完整地阐述了办学理念的结构要素和意义。其次，从制度、策略、流程三个层面建构了学校办学行为及其策划的模型。这一研究与表述突破了企业行为识别系统的界限，拓展甚至重塑了学校文化战略中行为策划的领域，迄今在全国范围内仍具有独创性。再次，从视觉与听觉两个维度建构了学校办学环境及其策划的模型。这一论述不但完整界定了视觉环境建设的范畴，更是创造性地建构了在如今的办学实践中普遍缺位的听觉环境建设的内容。

四是创制了一整套学校文化调研、诊断、策划、评价工具，便于策划者或学校主体结合实际，有效应用。我不但提炼出实用性很强的学校文化实践的具体原则与策略，更是创制了一系列包括整体策划流程图、项目指南、调查问卷、访谈提纲、PEST分析框架、办学理念实操、办学行为实操、办学环境实操、战略“立法”和宣导流程、跟进方案、战略评估等在内的策划工具，可以对学校文化建设者给予“手把手”的辅导，有利于他们迅速将理论所述转化为办学实践。

五是策划了大量案例，不但为学校文化战略策划提供了示范，而且大大强化了理论的实践性特征及其学术价值。我这些年主持或指导策划了全国200多所学校的文化战略，这些案例或可论证观点，或可提示思路，更多的可介绍策划方法，可以帮助人们加深对学校文化及其战略策划的原理和实践的理解，提供可资借鉴的样本。同时，这些实践又不断促进我的理论研究得以提升与完善。就我服务过的这些学校来说，其中有许多已成为名闻遐迩的文化建设典范。

2014年，我将一路走来呕心沥血的研究与实践成果写成《学

校文化战略策划》一书出版。后来该书获得了第四届江苏省教育科研优秀成果（理论创新类）一等奖。虽然该书广受校长们以及研究与策划同行的欢迎，但今天看来，它在内容上还比较笼统，有些观点和思路还没有想明白，更没有说透彻，再加上时隔四年（本序写于2018年），我对学校文化又有了新的思考，形成了诸多新的观点，尤其是对办学理念原理的学术论证、办学理念内涵结构的完善、理念策划思路的拓展、代表性的理念策划案例的呈现等又有不少新的研究与实践成果，而纵观全国学校文化建设现状，我认为这些恰恰是学校文化建设者们最为紧缺、最需补上的“功课”。于是，我不避浅陋，再次为学校管理者、教师、学校文化研究与策划同行献上这本《办学理念策划十讲》。

这些年我在全国各地作了近400场学校文化专题报告，其中有不少就是以办学理念策划为主题的。本书以系列讲座的基本形式，环环相扣地向您介绍了办学理念的概念、内涵、原理、策划思路及具体策划方法等，并辅以我策划的大量原创案例来帮您加深对这些学理的理解。

马克思说：“理论只要说服人，就能掌握群众；而理论只要彻底，就能说服人。所谓彻底，就是抓住事物的根本。”我不敢说此书中的观点和案例已经抓住了办学理念及其策划的根本，更不敢说我的“理论”一定能说服所有人。但无论如何，我都希望我的这些理论和实践的成果不只属于自己，不只属于相关学校，也属于大家，属于教育事业，属于这个时代。只有在与学校、与教育、与社会正面的、全面的碰撞和交融中，我才能更清楚、更深刻地检验自身理论的正确与否，从而更准确、更完善地提升自己的学术境界，并以此为建设社会主义先进文化、落实立德树人的教育根本任务贡献一份独特而重要的力量。

目 录

CONTENTS

序 将“学校文化”提升到“战略策划”的层面上思考 / 李政涛	1
--------------------------------	---

写在前面	5
------	---

第一讲 什么是学校文化战略策划?	1
------------------	---

● 学校文化战略策划的三个来源	2
-----------------	---

● 文化是学校发展的核心动力	7
----------------	---

● 为什么要提“学校文化战略策划”?	14
--------------------	----

第二讲 什么是办学理念策划?	17
----------------	----

● 什么是学校文化力?	17
-------------	----

● 什么是办学理念?	20
------------	----

● 办学理念到底是一个怎样的观念体系?	24
---------------------	----

● 什么是办学理念策划?	28
--------------	----

第三讲 办学理念策划的成功法则	29
-----------------	----

● 第一组法则：准与特	29
-------------	----

● 第二组法则：全与实	33
-------------	----

● 第三组法则：精与美	36
-------------	----

第四讲	办学理念策划的前期调研	39
	● 完整策划流程	39
	● 办学理念策划的筹备	41
	● 具体的调研实施	42
第五讲	核心理念策划	53
	● 核心理念策划原理	53
	● 核心理念策划思路	58
第六讲	学校定位策划	75
	● 为什么要进行学校定位?	75
	● 怎样进行学校定位?	78
	● 怎样进行学校品牌定位?	83
第七讲	学校使命策划	91
	● 什么是学校使命?	92
	● 怎样表述学校使命?	94

第八讲 学校精神、校训策划	105
● 什么是学校精神?	105
● 如何表述学校精神?	109
● 如何策划校训?	116
第九讲 教育理念、管理理念策划	123
● 教育理念策划	123
● 管理理念策划	131
● 办学要略策划	137
第十讲 师生誓词、学校宣言策划	141
● 师生誓词策划	141
● 学校宣言策划	144
 附录 1 江西省宜春市化成小学办学理念	 151
附录 2 江苏省建湖县上冈高级中学办学理念	159
附录 3 浙江省杭州市旅游职业学校办学理念	170

第一讲 什么是学校文化战略策划？

为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

——〔宋〕张载《横渠语录》

本系列讲座的主题是“办学理念策划”，它与办学行为策划、办学环境策划都是学校文化战略策划的组成部分。所以，要说清楚办学理念策划，还得先搞清楚学校文化战略策划的前世今生。

“学校文化战略策划”是我在 2004 年首创的概念，并一直沿用至今。它是学校在自身文化传统、现实形态和愿景展望的基础上，按照预期目标对学校全局的、长远的文化建设所作出的符合学校自身规律的规划。进行学校文化战略策划，目的在于建立学校的文化自觉意识和文化思维方式，对学校文化的各方面、各层次、各要素进行统筹建设，进一步明确学校发展的核心价值、基本方向、整体思路、重点任务、群体风尚等，创新学校文化建设的内容，拓展学校文化建设的领域，规范学校文化建设的模式，全面系统、积极稳妥地推进办学理念、办学行为、办学环境等方面的改革完善，努力构建具有校本特色的学校文化体系，真正实现文化立校，文化强校。

那么，我为什么要提“学校文化战略策划”这个概念呢？要回

答这个问题，不得不提到它产生的时代背景，这就引出了我这一讲的第一个话题——

学校文化战略策划的三个来源

第一个来源是“CIS”。

CIS 是英文 Corporate Identity System 的缩写，直译为“企业识别系统”。现代 CIS 理念兴起于 20 世纪 50 年代的美国，以 IBM 的崛起为标志，它靠极具视觉冲击力的识别符号，以及所体现出的开创精神与高度个性化的企业文化，成功地树立起“蓝色巨人”的形象。此后，许多国际知名企业纷纷效仿，将 CIS 战略作为寻求扩张与发展的捷径，从而掀起了 CIS 策划的高潮。善于模仿和创新的日本在 20 世纪 70 年代紧随美国之后导入 CIS，并实现了设计内容与流程的系统化，创造出了有自己特色的 CIS 理论。我们今天所阐述的相关理念，基本都是源自于日本的贡献。

CIS 主要包括：企业理念识别，简称 MI；企业行为识别，简称 BI；企业视觉识别，简称 VI；后来有实践者将企业听觉识别，也就是 AI，作为一个相对独立的识别系统纳入其中。从功能的角度看，CIS 是企业形象的整合容器，吸收了包括管理学、行为科学、工艺美术学、系统论等营养，整合了企业文化并有效进行战略实施的管理思想和方法。许多成功企业的实践表明，CIS 对于树立良好的企业形象、增强企业的竞争力起着不容忽视的作用。

中国大陆引入 CIS 理念是在 20 世纪 80 年代中后期，最早“吃螃蟹”的就是“太阳神”。之后，中国企业迅速掀起导入 CIS 的热潮。



小贴士

“太阳神”的崛起

早先“太阳神”还是一家籍籍无名的乡镇企业，原名为广东东莞黄江保健品厂，1988年的总产值只有几百万元，然而到1990年年产值增至4000多万元，1991年达到8亿元，1992年竟达到12亿元，四年间翻了两百倍！“太阳神”经



营奇迹的背后，不得不归功于他们导入了CIS——这在当时的中国可谓破天荒的一件事。这个充满内涵和现代气息的品牌形象一诞生，“太阳神”便鹤立鸡群般从众多国产品牌中迅速脱颖而出，一炮而红。

——引自“太阳神”集团网站

CIS出自企业，但它的运用不只在企业。学界在定义CIS时也对“企业”的概念作了加注，即“一切具有独立法人资格的团体”，其中自然也包括具有独立办学资格的学校。正是由于CIS的理念具有普遍适用性，因此许多企业之外的组织相继引进了这个操作模式。从本世纪初开始，国内越来越多的学校也请策划机构或相关人员为学校做CIS设计，对提升学校形象和办学质量起到了一定的积极作用。并且在研究与实践的早期，包括我在内的一些研究者不约