

全国教育科学“十五”规划重点课题成果

学校发展 研究书系】

XUEXIAO FAZHAN CESHUA
LILUN FANGFA YU SHIJIAN

学校发展策划

理论、方法与实践

□ 陈丽 等 著

重庆大学出版社

学校发展研究书系】

XUEXIAO FAZHAN CEHUA
LILUN FANGFA YU SHIJIAN

学校发展策划

理论、方法与实践

陈 丽 王 兵 胡淑云 李春山 王 琳
李 雯 张连生 刘仁富 王绪池 孙国强
陈淑君 何育萍 何雪艳 孟 瑜
著

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校发展策划:理论、方法与实践/陈丽等著. 一重
庆:重庆大学出版社,2005.5
(学校发展研究书系)
ISBN 7-5624-3400-X

I. 学... II. 陈... III. 中小学—学校管理—研究
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046116 号

学校发展策划:理论、方法与实践

陈丽 等著

责任编辑:雷少波 版式设计:周 晓
责任校对:廖应碧 责任印制:秦 梅

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司

*

开本:787×1092 1/16 印张:18.75 字数:326千

2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 7-5624-3400-X 定价:28.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

学校发展研究书系 编委会

丛书顾问：陈孝彬 贺乐凡

主 编：高洪源

编 委：高洪源 刘淑兰 钟祖荣

陈 丽 张东娇

全国教育科学“十五”规划重点课题“中小学学校发展策划研究”
(课题批准号为 DHA010256) 研究人员名单

课题组顾问:

北京师范大学教育经济与管理系陈孝彬教授
北京教育学院李方院长
北京教育学院原副院长贺乐凡教授
北京教育学院梅汝莉教授

课题组组长:

北京教育学院校长研修学院学校发展研究中心主任陈丽副教授

课题组副组长:

北京教育学院教务处处长胡淑云教授
北京教育学院校长研修学院院长钟祖荣教授
北京教育学院教育管理系李春山副教授

课题组成员(以姓名笔划为序):

于 东 北京市丰台教育行政干校副校长
王 兵 北京咏怀钟鼎文化发展有限公司总经理
王绪池 北京教育学院崇文分院院长
王 琳 北京教育学院教育管理系
孙国强 北京市大兴教师进修学校副校长
刘仁富 成都武侯区教委宣传科科长
张连生 天津师范大学教育管理系副主任
陈 岩 北京市海淀教师进修学校副校长
陈淑君 北京市大兴教师进修学校干训处主任
何育萍 北京教育学院教育管理系
何雪艳 北京市海淀教师进修学校干训处
李 雯 北京教育学院教育管理系
李旭辉 成都棕北中学校长
孟 瑜 北京教育学院教育管理系
贾咏春 北京市丰台教育行政干校干训室主任
雷福明 成都武侯区教委主任
潘 虹 成都武侯区教委

总 序

二十多年来,我国教育管理学著作的出版大致有三个小高潮。第一个高潮是 20 世纪 80 年代初,据肖宗六先生统计,这个时期的著作有北京教育学院编写的《教育管理学》,太原教育学院的《中学管理》,黑龙江教育科学研究所的《学校管理学》,华东七省市教育学院的《学校管理学基础》,东北师大教育系的《普通学校管理学》,安徽的《中学管理》,辽宁教育学院的《学校管理学》,福建莆田地区教师进修学院的《学校领导与管理》,河南教育学院的《学校管理学》,广东教育学院的《学校管理》,以及齐亮祖的《普通学校管理学》和邓品珊等编著的《现代普通教育管理学》。这个时期的著作属于开创性的,基本以学校管理的实践为线索,结合实际阐述了学校管理各个领域的问题,它们的出版适应了这个时期教育事业恢复和发展的需要。第二个高潮出现在 20 世纪 90 年代初期和中期,相对于第一个时期,这个时期的著作更系统也更理论化了,主要著作有张济正和吴秀娟的《学校管理学导论》、肖宗六的《学校管理学》、陈孝彬的《教育管理学》、张复荃的《现代教育管理学》、刘文修的《教育管理学》、肖宗六和贺乐凡主编的《中国教育行政学》、安文铸的《现代教育管理学引论》、薛天祥的《高等教育管理学》以及黄云龙的《现代教育管理学》等。从书名就可以看出,前两个时期教育管理学著作主要是面向师范院校的教学,服务于校长培训需要,内容大致以大而全的教育管理总论或学校管理总论为主,内容框架大致相同,大多是这方面基础知识和技能的介绍。第二个时期的例外是在 20 世纪 80 年代末期出版的李小融和魏龙渝的《教学评价》和张玉田的《学校教育评价》,它们是对学校管理过程反馈环节的阐释。

20 世纪 90 年代后期到目前为止,是教育管理学著作出版的第三个高潮时期。这个时期的著作除了部分延续前两个阶段的全面

性特点外,又出现了理论上深化和体系化(比如孙绵涛主编的《教育行政学概论》、李保强的《学校管理理论研究》、黄薇的《教育管理学——概念与理论》、冯大鸣的《美、英、澳教育管理前沿图景》),以及内容体系的自由化(例如高洪源、刘淑兰主编的《庙算之道》)和少量内容上的分化(如孙玉洁的《中学班级管理理论与实务》、张楚廷的《校长学概论》、张新平的《教育行政组织的发展与创新》、季苹的《学校管理诊断》等)。对这种内容上分化或专门化起到推波助澜作用的是西方国家教育管理译丛的大量涌现,我们可以例举出重庆大学出版社“学校管理新趋向译丛”的《校长论》、《学校经营管理》、《学校与社区关系》和《教育人力资源管理》;华东师大出版社“影响力教育理论丛书”的《教育组织行为学》和《课堂管理技巧》;上海教育出版社“教育管理前沿译丛”的《领导合作型学校》和《以问题为本的学习在领导发展中的作用》;江苏教育出版社“教育科学精品教材译丛”的《教育管理——基于问题的方法》等。可惜的是,由国内学者撰写的细分性专著中,类似的具有独立研究性的作品尚不多见。

从上述回顾大致能够得出的一个结论:我国教育管理著作出版中内容上的主题分化还不够,整体性的“宏大叙事”过多,而深入开掘的专题论著稀少,从而也就导致出版物总体上缺少特色。近年来,国内的许多学者都公开对教育管理理论研究进行过反思,多数人都提到只有进行研究方法的改进——特别是推进科学的实证研究——才能提高我国教育管理研究的水平,这是对的。但同时不能回避的一个问题是,必须倡导研究领域的细分,才能深化教育管理问题的研究,才能出新的、有深度的成果。因为有了细分,才能使研究者“学术有专攻”,“专攻”会促进一个或一群学者生成领域感、成就感和使命感,有利于形成在特点问题上的学术流派,深化对某一领域的认识。

形成这个问题的原因是多方面的,解决的途径也应当是多样的。其中一条就是师范院校(包括各级教育学院)和出版界要形成对教育管理出版物向个性化发展的共识,探寻这种发展的机制。比如,师范院校和教育学院的教育管理专业课程体系应当进一步分化和深化,这样有利于改变知识的老化、浅表化和过分理论化的毛病,而课程改造的过程就是新著作的诞生过程。出版界则应当统筹兼顾学术效益和经济效益,多与学术界沟通和交流,发现和策划新的学术著作生长点,鼓励和支持有个性的、有价值的教育管理专著的出版。经验表明,以丛书形式出版教育管理学术著作是一种“双赢”的好模式,一套策划对路的学术著作中,总会有几本有学术声誉、有市场的好书出现。

本丛书的出版就是上述认识的一种尝试。由于作者的学术经历不同,所关注问题的侧重点有较大差异,所以写作的风格存在不小差别。但是这些著作的产生有一个共同点,就是各位作者分别在相应的领域中进行了数年研究,而且有志于在这个领域继续进行深度耕耘。正是出于这一点,希望读了这套丛书的读者们尖锐地对其中存在的问题进行猛烈的批评(当然,对“猛烈”的表扬也来者不拒)和争论,我们将把所有的批评看做促进我们的小“baby”健康生长的阳光和雨露。

高洪源

2005年4月于北师大

代 序

教育是个纷繁复杂的系统工程,也是个循序渐进的实践过程。仅是一所小学或中学,粗粗梳理,就有诸多错综的矛盾或关系纠结于其中。学生的学习、教师的教学与校长的管理,德育与智育、体育、美育,知识的习得、能力的培养与情感、道德的养成,学校教育 with 家庭、社区、社会教育,教育的传承与创新、本土化与国际化,教育方针、政策、法制与学校自主管理,教育教学的有序运行与行政后勤的有效保障,教育投入与成本绩效(包括显性与隐性的效果、近期与远期的效益)等等,凡此种种,着实是剪不断理还乱。

然而,毋庸置疑的是,办好教育需要有好教师、好校长、好学校。当然,“好”不是抽象的、空洞的、一成不变的,而是要在扎扎实实的教育、教学与管理的实践中全方位、全过程地加以落实、接受检验。因此,要成为好教师、好校长,要成功举办一所好学校,不仅需要专业知识与技能、专业理论与修养、专业实践与追求,还需要审时度势,知己知彼,运筹谋划,运作创新。也就是说,通过理论与实践在学校管理过程中的有效结合,造就出一大批专业化的学校领导者,或具有领导艺术的教育专家。

俗话说:“谋事在人,成事在天”。办好一所学校,谋事之“人”首先是一校之长;而成事之“天”,既包括和谐发展的社会环境,完善的教育法制保障,科学的教育方针指引,也包括优秀的师资与进取的学生互动共生的学校文化。从“人”通到“天”,从探究教育教学规律到取得办学治校成果,二者之间显然存在着所谓的“中间地带”,这可能是令管理者最难以驾御的迷离地段,也可能是最能发挥管理者主观能动性的创新与发展的空间。“运用之妙,存乎一心”,跨越“中间地带”需要智慧,也需要方法,而教育智慧加科学方法,就是当前引起高度关注的教育管理策略。伴随着经济发展、社

会进步与人民群众对于高质量教育的需求,学校发展日益成为办学治校者高度关注的首要命题;而对学校发展进行有创意的、周密的策划与设计,又是对办学治校者首当其冲的考验与要求。这就是教育管理策略中具有战略性、先导性和基础性的重要组成部分——学校发展策划,这正是北京教育学院陈丽副教授和她担纲组成的研究团队所敏锐捕捉、深刻思考并立项为全国教育科学“十五”规划重点课题潜心研究的新领域、新内容。

即将付梓的《学校发展策划:理论、方法与实践》就是课题组四年来研究成果的结晶。书中搜集、整理、提炼了国内外学校发展策划理论与实践研究的成果,浓缩了世纪之交北京乃至全国包括示范校、特色校、合并校、转制校、民办校在内的不同类型中小学校发展策划的成功案例,也深刻总结了社会转型期学校发展策划应汲取的经验教训。作为开创性的研究成果,全书着力构建学校发展策划的理论框架,初步提炼并梳理了学校发展策划的核心概念、逻辑体系与方法系统,特别是有针对性地围绕形象策划、品牌策划、课程资源开发策划、公益活动策划等加以描述,具有较强的前瞻性与实用性,从一定意义上填补了现代教育管理理论的空白。

作为北京教育学院的学科教学带头人,陈丽老师参与过教育部和北京市校长高级研修班的策划与培训,参加了新课程背景下北京市中小学校长现状的大面积调研,在对不同类型学校进行诊断的基础上指导过多位校长研究制定学校发展策划方案。这一切为她完成课题研究提供了得天独厚的条件,而她和课题组成员们勤奋学习、潜心实践与刻苦研究的成果,又融入到了这部带有开拓意义的专著之中。

在本书即将付梓之际,受课题组委托写下以上文字,借以表达我对课题卓有成效的研究表示祝贺。同时需要表达的是,学校发展策划的研究刚刚起步,尚需更多的教育工作者与研究者共同深入探索、不断完善。况且,策划还仅仅是管理过程诸多环节中的一个环节,策划转化为现实还受到诸多因素的制约,特别是要有长期、艰辛、扎实的实践跟进。相信这部著作会引发更多教育界同仁的思考与实践,而这也正是它具有的又一特色与价值之所在。

李 方

2005年1月20日于北京教育学院

前言

学校发展是校长追求的永恒主题。学校发展涉及很多方面,其中很重要的一点就是对学校发展进行周密地、有创意地策划与设计。但在计划经济下,学校发展策划的重任主要由教育行政部门来承担,校长只是具体执行与落实者,对学校发展没有多少策划空间。随着市场经济体制的发展,随着教育管理体制改革,随着现代学校制度的建立,中小学学校管理也由过去的行政部门直接管理、微观管理为主向校本管理、教育行政部门宏观调控转变。在这样的背景下,“学校领导不再被看做只是针对现状执行上层官僚机构政策的被动管理者。相反,今天的校长要负责塑造其学校,使之成为有效学习的显著标志。”(厄本恩,休斯,诺里斯,2004)学校发展策划的重任也自然由教育行政部门转向学校,校长成为学校发展的策划者(或策划组织者)、设计者。同时,随着我国社会主义市场经济体制的建立,及全面进行小康社会建设的推进,学校之间竞争越来越激烈,创办特色校、优质学校的现实需求也在增加。这种激烈竞争的局面对于中小学学校提出了更高的要求,如何进行学校发展的重新定位,如何进行学校形象设计,如何打造学校品牌等等,需要校长进行战略思考,整体策划。而对于经过几十年风雨的磨炼,已经发展成为知名度与美誉度都很高的品牌学校来说,在教育市场重新洗牌的情况下,仍然需要不断发展,创造第二发展曲线,这同样需要校长运用新的发展策略,整合新的发展机会,进行有效的品牌维系与创新策划。《论语·述而》上说:“好谋而成者也”、“凡事预则立,不预则废”。学校发展策划便是“谋”、“预”,它是学校发展的助推器,能为学校发展提供新创意、新策略,能提供指南与纲领,能最大限度地整合资源、增强学校的竞争力。

当前,虽然有许多中小学在自觉探索学校发展策划的实践路

径,有的还取得了巨大成功,但关于学校发展策划的理论研究才刚刚起步。本书正是在全国教育科学“十五”规划重点课题“中小学学校发展策划研究”课题组全体成员的努力下,经过近四年的理论与实践探索,初步构建的学校发展策划的理论构架。

在理论架构上,本书分四大部分:第1部分,学校发展策划概览,由1~3章构成。该部分主要探讨什么是学校发展策划,学校发展为什么需要策划,怎样进行学校发展策划三大基本理论问题。第2部分,学校形象策划,由4~7章构成。该部分从揭示学校形象概念着手,主要分析了学校形象策划的基本方式——SIS系统策划的三大方面,即对学校个性化理念识别系统(MIS)、学校个性化行为识别系统(BIS)与学校个性化环境识别系统(VIS)的策划进行了研究。第3部分,学校品牌策划,由8~11章构成。该部分由分析学校品牌概念入手,探讨了学校品牌定位策划、塑造策划、扩张策划、创新策划等方面的基本理论与实践问题。第4部分,学校项目策划,由12~15章构成。该部分分析了学校项目策划的基本理论问题,并对学校常见的一些项目策划如学校招生策划、学校公益活动策划、学校课程资源开发策划、学校科研管理策划等进行了研究。

上述理论架构与课题研究的立足点密切相连。本课题研究立足于中小学学校发展,研究的视界是借鉴策划学、品牌学的理论,遵循教育发展规律,希望通过揭示学校发展策划中的基本理论与实践问题,使校长能够在办学中运用相关理论指导自己的策划实践,充满智慧地推进学校发展。

本课题所采取的研究方法主要有三种:①理论分析法:通过有关的理论分析把人们对中小学学校发展策划已有的、自发的、模糊的、经验的、感性的认识上升为自觉的、有序的、清醒的理论认识,并尝试着构建学校发展策划理论框架;②个案研究法:三年多来,课题组成员大量深入中小学学校,通过对几十所中小学学校发展策划进行个案研究,找出中小学学校发展策划的共性;③行动研究法:课题组成员选择了十余所典型中小学学校进行发展策划实践研究,以增强研究的实践指导价值。

陈 丽

2005年1月于北京教育学院

目 录

第 1 部分 学校发展策划概览

1 学校发展策划释义	3
策划无处不在	3
学校发展策划的概念分析	7
学校发展策划的类型分析	11
2 学校发展需要策划	20
变革的时代:学校发展策划的外驱力	20
学校之间竞争的加剧:学校发展策划的内驱力	23
学校发展的助推力:学校发展策划的效能	27
3 学校发展策划的路径	39
工欲善其事,必先利其器——学校发展策划的程序与方法	39
运筹帷幄,决胜千里——学校发展策划的运作	47
没有规矩,无以成方圆——学校发展策划的基本要求	55

第 2 部分 学校形象策划

4 建立学校个性化形象系统——学校形象策划概述	65
学校形象基本概念	65
SIS:学校形象策划的基本方式	71
运用 SIS 模版进行学校形象策划的基本要求	79
学校运用 SIS 体系的几种途径	81
导入 SIS 体系应遵循的原则	85
5 提升学校的魂——学校个性化理念识别系统策划	87
在反思与创新的基点上重建我国中小学学校理念系统	88

学校个性化理念识别系统释义	90
学校个性化理念识别系统策划的方式与原则	93
6 修炼学校的身——学校个性化行为识别体系策划	102
学校个性化行为识别体系简释	102
学校个性化行为识别策划的实施	104
学校个性化行为识别体系策划流程分析	116
学校个性化行为识别体系自我策划	117
7 美化学校的脸——学校个性化环境识别体系策划	120
学校个性化环境识别体系释义	120
学校个性化环境识别体系策划分析	127
学校个性化环境识别体系策划的原则	131

第3部分 学校品牌策划

8 学校品牌释义	135
品牌:信息时代的核心竞争力	135
学校品牌内涵分析	138
品牌策划:学校品牌创建与创新的法宝	145
9 学校品牌定位策划	150
没有无定位的学校品牌	150
学校品牌定位策划常用策略	152
不同学校品牌定位策略的运用	155
学校品牌定位策划的三部曲	155
10 学校品牌塑造策划	170
学校品牌塑造策划的基本原则	170
学校品牌塑造策划常用的策略	173
学校品牌塑造策划容易出现的问题	178
11 学校品牌扩张策划	197
学校品牌扩张策划的基本认识	197
学校品牌扩张策划常用的策略	201
学校品牌扩张的方向	209

第4部分 学校项目策划

12 小项目,大作为——学校项目策划概述	225
项目策划释义	225
学校项目策划是什么	232
学校项目策划的实施	234
13 学校项目策划例解(上)	241
中小学学校招生策划	241
学校课程资源开发策划	246
14 学校项目策划例解(中)	253
学校德育活动策划	253
学校公益活动策划	259
学校科研管理策划	262
15 学校项目策划例解(下)	268
中小学学校融资策划	268
学校反危机策划	274
参考文献	280
后记	284

案例目录

北京市永泰小学发展策划	16
田园式学校的跨越式发展之路	29
以创新求发展,以发展求生存	34
一所学校的 SWOT 分析	40
北京市右安门外国语学校发展策划方案	56
北京市第十一中学的价值观策划设计	93
江苏后塍高中价值立场表述	95
北京市第十一中学形象定位分析	97
广东省深圳光后中心小学形象定位表述	99
江苏省张家港市后塍中学形象定位表述	99
江苏张家港后塍高级中学的管理组织结构	104
北京师范大学第二附属中学的人文教育	108
北京市第十一中学的德育平台	109
北京市第十一中学的校袍	113
江苏后塍高级中学的校本礼仪	114
天津市实验中学《关于在学生管理中“五不准”和“五提倡”的要求》	119
北京市第十一中学标志设计说明	125
高邮市赞化学校标志设计说明	126
江苏张家港市后塍中学的环境识别策划	127
北京市第十一中学的个性化环境识别体系策划	129
北京市 125 中学品牌定位分析研究	159
着眼未来 服务社会——北京市海淀区中关村一小品牌提升纪实	180
让“独特”支撑学校的品牌	213
迎国庆主题教育活动	258

第1部分
DIYI BUFEN

学校发展策划概览
XUEXIAO FAZHAN CEHUA GAILAN