

学校编码: 10384
学号: 200215140

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

集美中学发展的思考与研究

The Consideration And Study Of Jimei Middle
School's Development

徐 浩

指导教师姓名: 孟林明副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2005年5月

论文答辩时间: 2005年6月

学位授予日期: 2005年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005年5月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

教育是一个国家发展的基础，而人才是一个国家发展的关键。如何培养人才是各个国家一直在密切关注的问题。而中学作为人才培养中的一个重要环节，在人才培养体系中起着极其重要的作用。当前，教育市场的竞争越来越激烈，如何在竞争中生存与发展，是摆在学校管理者面前的现实问题。

本文以集美中学作为研究对象，运用战略管理的理论和方法，从宏观环境、微观环境、面临的竞争、学校自身几方面对集美中学面临的问题进行分析，提出集美中学的发展方向和发展目标，并对发展方案的实施进行了阐述。本文共分为四章：

- 第一章 概述集美中学的发展与现状，提出中学目前主要面对的问题，指出研究的现实意义。
- 第二章 运用 PEST 因素对学校所处环境进行分析，再对集美中学自身资源进行分析，运用 SWOT 理论，结合环境与资源，对集美中学进行竞争分析。
- 第三章 在之前战略分析的基础上，运用“战略钟”分析工具确定学校的一般战略和整体战略，选择适合集美中学的发展方向。
- 第四章 对集美中学发展战略方案的实施进行阐述。

关键词：教育；集美中学；发展

Abstract

Education is the base of one country's development and the nation's makings will decide this country's status in the world. Every country focuses on how to cultivate person. Middle school is one important part of cultivating process. Now, the competition in the education market will be more and more furious. The school's manager should solve the problem how to survive and develop in the drastic competition.

Jimei middle school, being the case of the industry strategy management in this article, is analyzed from the aspect such as macro-environment, microenvironment, the facing competition, the school itself. The making and implementing of the strategy for this school are described in the article. There are four chapters as follows:

Chapter 1 briefly introduces the school and the problems facing to it, points out the importance to apply strategy management. In chapter 2, after the analysis of the environment by PEST, the article analyzes the resource this school owns. Then combining environment and resource, the article analyzes the facing competition by SWOT. Chapter 3 points out the way to set up the common strategy and integral strategy of the school by the tool of "strategy bell", and choose suitable goal. In chapter 4, it gives out the steps how to implement the Jimei middle school's goal.

Key words: Education;Jimei middle school; Development

目 录

前 言	1
第一章 集美中学发展现状及研究意义.....	3
第一节 研究集美中学发展的现实意义	3
第二节 集美中学概况	6
第三节 集美中学面临的外部挑战和内部问题	12
第二章 发展因素分析	17
第一节 外部分析	17
第二节 内部分析	28
第三节 SWOT 分析.....	30
第三章 发展方向与目标系统构建.....	34
第一节 发展方向	34
第二节 发展理念	38
第三节 目标系统的构建	40
第四章 发展方案实施	42
第一节 管理优化	42
第二节 课程优化	48
第三节 师资优化	53
参考文献	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

20 世纪 90 年代以来，战略管理在一些发达国家的学校里相继露面，并逐步取代操作管理，成为一些西方人士颇感兴趣的话题。战略管理兴起的原因是多方面的，但根本原因是学校获得了一定的自主权。回溯 80 年代，以美国为首的一些发达国家感到传统的管理实行的是外控管理，即上级机关高度集权，学校必须不折不扣地执行上级领导机关指令，其自身的需要和特点得不到重视，学校无权根据自己的情况采取有效的管理措施，以致学校管理者和教职员工的自主性和积极性得不到发挥。因此，在 80 年代中期以后，美国、英国等国家和地区开始推行“校本管理 (school-based management)”，即以学校为基本决策单位，根据学校自己的特点实施的自主的和有效的管理。这样一来，在一些涉及学校根本利益、长远目标、宏观调控等战略性意义的问题上，学校无法再依赖上级，而只能自己谋求对策与战略了。于是战略管理伴随校本管理而生。

学校战略管理由战略分析、战略选择、战略实施三个要素以特定方式组成。战略分析 战略分析是指对特定战略时期学校内外条件的综合调查、评价和预测，主要包括环境（外部环境）分析与资源（内部环境）分析以及平衡分析。战略选择即在形成战略并评价战略的基础上抉择优化战略的过程。战略实施是将战略转化成具体行动并达到战略目标的过程。

新时期下，随着教育体制改革的深入，我国学校获得了一定的自主权。许多以前由上级考虑的战略性问题摆到了学校管理者面前，人们对学校战略管理理论的需求逐步强烈起来。另一方面，随着我国教育市场的发展，学校面临着多方面的竞争，这就迫使学校办出特色、增强魅力、不断拓宽自己发展的道路。这一切就要求学校管理者，必须使学校工作适应环境的

要求，确定切实可行的发展目标，不能只关注管理的战术问题，而必须在战略管理层面运作。

本文通过对集美中学外部环境和内部资源的分析，以战略管理的理论为指导，选择适合集美中学的发展方向，并制定相应的发展方案，供学校管理者决策参考。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 集美中学发展现状及研究意义

第一节 研究集美中学发展的现实意义

新世纪来临，人类赖以生存的自然环境、社会环境以及人类本身的发展，面临着前所未有的挑战；为了迎接这些挑战，当今国际社会已广泛认同一种全新的发展观——可持续发展。可持续发展战略将影响包括教育系统在内的社会生活的各个领域，并导致全社会的深刻变革。社会的可持续发展，在很大程度上取决于人的素质的提高，取决于人本身的可持续发展。而人的素质的提高，正是教育发挥其本体功能——育人功能的结果。教育，作为社会的一个子系统，作为一种培养人的社会活动，通过所培养的各级各类人才在社会生活各领域中的作用，直接、间接地为可持续发展做出贡献。教育将成为 21 世纪中国经济和社会发展的一个决定性因素。中学作为教育系统中一个重要组成部分，在人才培养过程起着极为关键的作用。

随着教育体制改革的深化和学校所处环境的变化，新形势下，集美中学面临着新的机遇与挑战。

一、集美中学面临的新机遇

当前集美中学面临的新机遇主要有以下两个方面：

（一）厦门市城市建设的发展

厦门提出建设海湾型城市的构想并加以实施，城市建设由厦门本岛向岛外拓展。由海岛城市向海湾城市发展将是厦门今后的新主轴。最早，厦门仅指以中山路为轴心十二平方公里的老城区；八十年代中后期，随着经济特区的设立，开始由湖里两平方公里工业区向北延伸；至九十年代，厦

门向东扩展，逐步形成了一个功能渐臻完善的海岛型城市格局。随着岛内一百三十平方公里土地开发渐尽，厦门将挣脱海岛“束缚”，向外作跳跃式发展。未来的厦门定位为多元化的“教育之城”、“科技之城”、“艺术之城”。

集美中学所在的集美区作为重点建设的六个城区之一，依托集美学村、现有城区和集美北部工业区，将突出文教、旅游特色，向北、向西拓展，以建设生态型文教旅游区和环保型高新技术园区。集美文教区的建设为集美原本就很深厚的文化底蕴增添了更多的吸引力。随着集美大道以及环杏林湾大道等一批骨干道路和配套公共设施进一步建设和完善，集美和杏林两个城区很快就能连为一体，真正构建出集美新城区的基本框架。集美文教区的建设既提高了集美地区的文化品味，也有利于集美中学办学环境的改善。

厦门进行海湾型城市建设，将于2006年在集美地区举办中国园艺博览会。该博览会的召开将推动集美地区新一轮的城市建设，这有利于集美地区更多高素质的家长与学生加盟，从而为集美中学营造更好的教育环境与教育基础。同时，2008年前，将在集美地区建设大学城，大学城新增人口13.5万，这13.5万人口将以知识分子为主。大学城的落成将给集美中学带来更为丰富的教育资源，也会为集美中学带来更加丰厚的学生资源。

（二）华文教育的兴起

随着中国综合国力的不断增长和国际影响力的不断增强，中国与世界各国在政治、经济、文化、教育等领域的交流日益频繁，汉语的应用价值大大提升。繁荣和发展华文教育已成为世界各地华侨华人的迫切要求，符合所在国家和地区的利益。许多国家鼓励国民把中文当作第二语言来学习。尤其是在东南亚，华文教育受到各国政府的重视和支持。泰国、马来西亚、新加坡、菲律宾、柬埔寨、老挝和印尼等国政府均采取了鼓励华文教育的

一系列措施，在公立学校中开设汉语课程。“汉语热”在全社会范围内日益高涨，学中文的人不再限于华人子弟，许多非华裔学生也加入到学习汉语的浪潮中来。华文教育的需求越来越大。

集美中学为爱国华侨领袖陈嘉庚先生一手创办，在东南亚一带享有很高的声誉。在集美中学创办初期，广招侨生入学，被誉为“侨生摇篮”。集美中学 4 万多名毕业生中，有三分之一分布在海外。但由于历史原因，现在的集美中学在海外招生能力下降，原有的侨生特色已逐渐消失，在东南亚一带，集美中学的影响力正逐步被新加坡和台湾地区的学校所取代。集美中学的进一步发展需要重拾其优良传统，而华文教育的兴起正给了集美中学重创辉煌的契机。

二、集美中学面临的新挑战

集美中学在面临新机遇的同时，也接受着新挑战。对于集美中学来说，新的挑战主要来自三方面：

（一）教育内容的挑战

当前，素质教育正成为基础教育改革的主旋律。以书为本、以知识为本的学历教育为主要目的，正向以学历教育为载体，以人为本、以人的创新能力教育为目的的发展方向实行根本性的转变。集美中学面临着教学目标设计和课程体系开发的新挑战。

（二）教育需求的挑战

中国社会科学院最近公布的《2005 年：中国文化产业发 展报告》指出，我国家庭教育需求近年来正从义务型转向自主型、标准化转向个性化、单一性转向多元性。家庭对子女教育的需求不再满足于千篇一律的教育形式和内容，而是寻求能最大限度开发自身潜力的受教育途径和“量身订制”

的个性化教育服务。集美中学面临着满足多元化教育需求的挑战。

（三）市场竞争的挑战

当前，随着教育体制改革的深化，多元化办学体制的出现，教育市场的竞争日趋激烈，优胜劣汰法则在市场资源配置中起着越来越重要的作用。集美中学不但面临着普通中学之间的竞争，公办学校与民办学校之间的竞争，常规教育与网络教育、职业教育之间的竞争，在我国加入 WTO 之后，还面临着与国外办学机构的直接竞争。

在机遇与挑战并存的新形势下，随着学校办学自主权的扩大，如何适应新环境的变化，选择一条新时期下适合本校发展的特色之路，从而在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大，是摆在集美中学管理者面前的一项紧迫任务。在这样的形势背景下，研究和制定集美中学的发展战略具有重要的现实意义。

第二节 集美中学概况

一、集美中学发展历程

厦门市集美中学是爱国华侨领袖陈嘉庚先生于 1918 年创办的，是集美学校的重要组成部分。中学以“诚毅”二字为校训，取“诚以为国，实事求是，大公无私；毅以处事，百折不挠，努力奋斗”之意。经过 80 多年的发展，学校积累了丰富的办学经验，成绩斐然，饮誉海内外。

集美中学的发展根据环境的变化，大致可分为以下几个阶段：

（一）1918 年-1949 年

该阶段为集美中学的创办和艰难生存的阶段。1918 年集美中学成立后，因政局动荡，历经军阀混战、日寇入侵、国民党军队破坏，中学不用说有

效发展，连生存也极为困难。在 1937 年，因日寇入侵，集美中学甚至迁校至安溪文庙，直到 1946 年，抗日战争结束，方才迁回集美。在这恶劣环境下，陈嘉庚以“毁家兴学”思想为指导，多方筹集人力、物力，使得集美中学度过这段艰难时期。

（二）1949 年-1966 年

该阶段是集美中学的第一个大发展阶段。新中国成立后，党中央、国务院十分重视和支持陈嘉庚兴办的文化教育事业。集美中学保留私立性质，1956 年又按陈嘉庚先生的意愿改为公办，学校经费由中侨委拨给。省教育厅提升集美中学为福建省重点中学，招生工作面向全国和南洋，广收侨生和侨属生。集美中学的师资由集美中学派专人到福建师范学院挑选，然后由省教育厅直接分配到学校。

1961 年，陈嘉庚先生在北京病逝，周恩来总理代表政府和人民，亲自听取陈嘉庚先生的遗言，并逐一作出决定和安排，其中就有“集美学校一定要继续办下去，还要把它办得更好”。1963 年，为了扩大集美中学的对外影响，落实周总理关于办好集美学校的诺言，福建省委决定把集美中学校舍尚忠楼和原拨付给省轻工学校使用的道南楼对换，副省长许亚亲自主持调整校舍的一切事宜。省府又决定让集美中学向全省招收 100 名侨属生带户粮关系到校学习。

在党和国家的关怀和支持下，集美中学在这期间有了飞速的发展。在校生人数由 1949 年的 229 人增长到 1966 年的 2253 人，其中侨生 360 人，在校人数增长了 883%；毕业生由 1949 年的 94 人增长到 1966 年的 569 人，毕业生人数增长了 505%。¹同时学校的校舍建设也有很大发展，除了尚忠楼与道南楼的对换外，1957 年，南薰楼和黎明楼建成，1964 年，新风楼建成。

¹ 数据来源：中国名校丛书《厦门市集美中学》，人民教育出版社，1998。

（三）1966年-1976年

该阶段正值“文化大革命”时期，集美中学在浩劫中未能幸免于难，不但发展的脚步停止，甚至出现大幅度倒退。1966年9月，学校停止招生。1969年2月，学校初中部恢复招生，学制两年，次年又停止招生，直到1971年初、高中才恢复招生。因为社会动荡，与毕业数作对比，呈现入学多、插班多、流生多、毕业总数少的状况。以1974、1975、1976三年为例（参见表1）：

表 1：1974-1976 年集美中学初中学生统计表

招生时间	招生数	插班数	毕业数	流生数
1974年	502	35	433	104
1975年	本校646	39	689	294
	杏林分校198			
	合计：844			
1976年	本校587	41	412	216
	杏林分校225			
	合计：812			

资料来源：中国名校丛书《厦门市集美中学》，人民教育出版社，1998。

1972年以后，学校虽然逐步恢复了正常教学秩序，但由于学制缩短为4年，教师不能在教学中起主导作用，教学内容受“左”的影响等原因，教学质量低下。

（四）1976至今

粉碎“四人帮”之后，集美中学重获新生，各方面发展迅速。

1983年，集美中学被省教育厅和省侨办定为我省7所重点侨校之一。

1984年，省政府和省教育厅把集美中学列为省首批办好的重点中学。1986年，学校被评为福建省实行《国家体育锻炼标准》先进学校。1991年，省

教委把集美中学列为全省德育基地之一。1996年，省教委确认集美中学为省普通中学二级达标学校。2000年，学校实现一级达标。

在学校基础建设方面，除原有校舍得到修缮外，新建了科学楼和学校体育馆-福山楼等教学设施，以及晨光楼、侨光楼等师生宿舍，同时引进了先进的教学设备，建立语音室、网络中心、多功能大厅，铺设了塑胶跑道。

在教育科研方面，学校高中会考优良率、及格率连续三年达到省一级达标学校标准。2004年高考本科上线270人，上线率达到85%。多名老师在各级刊物上发表了众多的教研论文，获得多项国家、省市级奖项，同时还出版了不少教育教学著作，如苏晨东老师编写的《新标准高中英语综合训练丛书》（第二册）下（福建少年儿童出版社，2001），黄李力老师编写的《海阔天空任翱翔》——闽南金三角2001年中考作文精选（厦门大学出版社，2002.5）等。另一方面，各类学科课外活动蓬勃开展，在老师精心指导下，许多学生在全国及省、市级学科竞赛中为学校争得荣誉，如学生傅倩雯以“厦门海域养殖区经济贝类麻痹性贝毒毒素”为研究题目，获得福建省青少年科技创新大赛二等奖。

二、集美中学特色

在80余年的发展过程中，集美中学逐步形成以下办学特色：

（一）有声有色的爱国主义传统教育

集美中学具有光荣的革命传统，学校被誉为“民主堡垒”、“革命摇篮”。福建省教委和厦门市政府先后把集美中学定为爱国主义教育基地，每年暑假都在这里举办全省中学生德育夏令营。集美中学根据自身的地理优势，利用集美三园三馆（鳌园、归来园、李林园、陈嘉庚故居纪念馆、李林纪念馆、校史展览观）对学生进行爱国主义传统教育。学校先后获得省、市“文明学校”等多项荣誉称号。

（二）丰富多彩的体育和课外活动

集美中学倡导德、智、体三育并重，尤其重视体育和课外活动。中学普及体育运动，使体育运动和课外体育锻炼相辅相成，学校荣获全国中学生体育达标先进单位。在普及的同时，学校又抓提高，组建各类运动队参加体育竞赛，均取得好成绩，并为国家输送不少优秀运动员。学校还一直把开展生动活泼的课外活动作为贯彻全面发展教育方针的重要组成部分，各类学科课外活动蓬勃开展。

（三）蔚为特色的海内外招生和交流

集美中学创办初始，即面向港澳台及东南亚广纳侨生，被誉为“侨生摇篮”。集美中学4万多名毕业生中，有三分之一分布在海外。集美中学自2001年起恢复面向全省招收高一新生，并继续面向港澳台及东南亚招生。同时集美中学对外交流日益加强，每年都要接待来自海内外的许多领导、知名人士和友好学校，同时选派师生到海内外学习、考察、交流。集美中学被列为福建省12个选派初三优秀毕业生到新加坡留学的学校之一。

三、集美中学组织结构

集美中学实行的是校长负责制，校长是学校的法人代表，作为学校行政的负责人，享有行政决策权、人事权、财务权及奖惩权等办学自主权。学校党组织在学校发挥政治核心作用，党总支部参与学校重大问题的决策，支持、保证和监督校长依法行使职权。学校教职工代表大会是学校实行民主管理和民主监督的基本组织形式，是教职工依法行使民主管理、民主监督、民主权力的机构。

集美中学组织结构图见图1：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库