

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

XUEXIAOJINGYING GUANLI

中小学校基本管理校长培训教程 ①

学校经营管理

韦昌勇 主 编

徐 晶 编 著



世界知识出版社

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

中小学校基本管理校长培训教程①

学校 经营管理

 世界科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校经营管理/韦昌勇主编. —北京:世界知识出版社,2007.10

中小学校基本管理校长培训教程㊦

ISBN 978-7-5012-3227-7

I. 校… II. 韦… III. 中小学-学校管理-教材 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153327 号

责任编辑 郭宝珍 李广顺

图书策划 杨再鹏

封面设计 王 灿

责任校对 张 永

责任出版 赵 玥

书 名 中小学校基本管理校长培训教程

编 著 徐 晶

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销 各地新华书店

开本印张 720×965 毫米 1/16 9 印张

字 数 152 千字

版次印次 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3227-7

定 价 238.00 元(全 10 册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 翻印必究

中小学校基本管理校长培训教程

编 委 会

顾 问：张仁贤

主 编：韦昌勇

编 委：（按姓氏笔划排序）

王文蓉

王 杰

李文红

张 旭

张曦艳

陆家海

徐 晶

梁秀清

黎 君

目 录

I 学校经营的概述

- 1 学校经营的定义及种类 3
- 2 学校经营与企业管理 11

II 学校经营的条件

- 1 学校经营的理念 23
- 2 学校经营的策略 30

III 学校经营的内容及操作技巧

- 1 校园文化 39
- 2 品牌学校 58
- 3 人力资源 86
- 4 财务管理 109

I



学校经营的概述

随着知识经济时代的到来，在经济全球化和WTO的开放环境下，中国的教育市场逐渐开始开放。作为竞争主体的学校如何才能在日趋激烈的竞争中立于不败之地呢？

20世纪90年代中期，国际上有一种趋势叫“再造教育”“再设计教育”，就是主张把企业的一些管理思想与方法引进学校，重新设计教育内容与过程，以便大幅度提高教育质量，提升学校竞争力。这就是“经营学校”管理思想的萌芽。

1

学校经营的定义及种类

所谓学校经营，意指学校经营者采用管理学的知识与技术，结合学校成员的人力，通过行政程序运用各种资源与策略，达成学校经营目标，增进学校组织效能，促成学校组织的变革和发展，以适应社会变迁及学校的需求。与学校管理不同，学校经营侧重于提高学校的社会和经济效益，实现学校资本的增值，更多地涉及市场的因素，强调市场经济中的“服务、竞争与创新”。然而，学校并不是一种单纯追求利益的经济实体，所以学校的经营只是一种学校的发展形态，而不能成为本质特征。综合这些因素考察，学校经营的种类主要包括以下几个方面。

一、学校品牌经营

虽然，可口可乐的老板曾经说过只要我的品牌存在，就算工厂烧完了，企业也会争着贷款。但在20世纪80年代，当可口可乐公司决定开发新型可乐，并且历时3年，耗资400万美元，对近20万消费者进行测试后，决定上市新口味产品时，却遭到了激烈的抗议——上市4小时就接到650个抗议电话。一个月后，每天接到的批评电话多达5000个，而且更有雪片般飞来的抗议信件。可口可乐公司不得不开辟83条热线，雇佣了更多的公关人员来处理这些抱怨与批评。很多顾客称可口可乐是美国的象征、是美国人的老朋友，如果要改变的话，宁愿改喝茶水，而永不再买可口可乐公司的产品。在西雅图，一群忠诚于传统可口可乐的人们组成了“美国老可乐饮者”组织，准备在全国范围内发动抵制“新可乐”的运动。他们举行抗议新可乐的集会，宣称：如果可口可乐公司不按老配方生产，将正式提出控告。许多人开始寻找已停产的传统可口可乐，因而这些“老可乐”的价格一涨再涨。

品牌对于一家企业是生命线，是活招牌，同样的，品牌对于学校也异常

重要。在中國，現在有很多的品牌學校，也就是我們常說的名校：黃岡中學、衡水中學、北京四中等，不勝枚舉。學校品牌是一所學校區別於另一所學校的標識。在信息時代，一個品牌的無形資產就代表這個學校本身。同時，品牌還是一個被社會、家長、學生長期提及並不易磨滅的一種記憶，是人們對學校的“印象”，社會、家長和學生在選擇教育服務時，一般選擇“印象”好的低風險的名校。



真正的挑戰不在於製作一則廣告，
而在於讓媒體討論你的品牌。

——現代營銷之父
菲利浦·科特勒

狹義上的學校品牌主要是指以“校名”為主的標識組合。而廣義上的學校品牌則包含“學校品牌”“產品品牌”“校長和教師品牌”。

學校本身作為品牌是最普遍的。重點學校的名稱、學校的歷史、學校的校園環境、學校的校風、學校的教學成績等都可以是學校成為名校的理由。其中，大多數的家長、學生認可的還是“校名”，也就是所謂重點學校的標識。

學校的產品品牌是以學生或學生素質作為衡量標準的。將學生作為學校的產品，也就意味著學校歷史上所有出現過的名學生都會給學校增光添彩，使學校的名聲大震。但實際上，這種觀點是有偏頗的。學生個人的成功在很大程度上是自己努力的结果，學校只是為其提供了學習、發展的場所，而不應當把名學生等同於名校。真正的學校產品應該是學校的課程產品，是教育服務提供的特殊的精神性產品。

學校的校長和教師品牌是一種人的品牌。原清華大學校長梅貽琦先生說：“所謂大學者，非有大樓之謂也，有大師之謂也。”名校培養名師，名師造就名校。誰擁有高質量的師資隊伍，誰就擁有高質量的教育，這已成為人們的共識。人們評價一所學校，總是注意評價它的師資隊伍狀況。因此，教師的年齡結構、學歷結構、職稱結構，教師的敬業精神、學識水平、師德修養，教師的人際關係、儀表儀態乃至言談舉止，都從不同的角度，在不同的程度

上反映着学校的品牌形象。

校长是学校的法人代表，对内全面负责，对外全权代表学校。人们常说：有什么样的校长，就有什么样的学校。陶行知先生说得更精辟：“要评价一所学校，先评价它的校长”。从某种意义上说，一个好校长就是一所好学校。校长作为一个社会角色，其形象的好坏，不仅仅属于他（她）个人，而是与一所学校密切相关。

综上所述，良好的学校品牌形象可以为学校发展创造更好的机遇，学校形象越好，越容易获得社会的支持、家长的信任、师生的认同，学校品牌这种无形的精神财富，可以由此转化为有形的物质财富。

二、学校市场营销

市场营销是这样一种组织职能：它识别顾客的需要和欲望，确定组织所能提供最佳服务的目标市场，并且设计适当的产品、服务和项目以满足这些市场的需求。

——现代营销之父
菲利普·科特勒



将市场营销策略应用于教育机构就是教育市场营销。教育市场营销是学校管理的一个重要环节和手段，由学校根据消费者的需要和欲望，将其划分为不同的细分市场，并根据学校的目标和资源条件选择出最佳的、可服务的目标教育市场，然后为目标市场开发和提供适当的教育产品，最终满足消费者的需求。

在对教育市场进行定位以后，学校应确定适当的目的是目标，这也是制定教育市场营销策略的前提和基础。在确定目标以后，就要进行教育产品的整合，产品策略和沟通策略相互切合。学校要采用新闻发布会、广告策划、多媒体宣传等途径，把社会效益和市场需求结合起来，想尽办法占领市场。经营型的学校无不对教育市场开发给予高度的重视，并且在教育市场调研、媒体宣传、公共关系等方面全力以赴。

三、学校项目管理

项目管理就是把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动之中，以

达到项目的要求。是通过应用和综合诸如启动、规划、实施、监控和收尾等项目管理过程来进行的。

项目管理是以项目为对象的系统管理方法。教学工作是一项工作量繁重，不确定性因素很多的特殊行业，这正是项目管理最能发挥作用的地方。

基于学校年级项目管理的学校管理层，应做好以下两个方面的内容：

1. 学校常规管理。包括教育教学目标管理、教育教学常规管理、绩效评价与激励机制、学校校产和资产管理、师生思想工作管理、年级组信息管理、学生和家信信息管理、年级组项目管理等。

2. 对各年级组项目综合管理（年级项目办公室），主要是由学校管理层对各年级项目组的选择、评估、计划、控制等方面的管理。

要达到学校年级组项目管理目标，学校管理层就应充分考虑学校现有的管理模式，发挥其优势，克服其不足，实行全新的管理模式（如图1-1）：

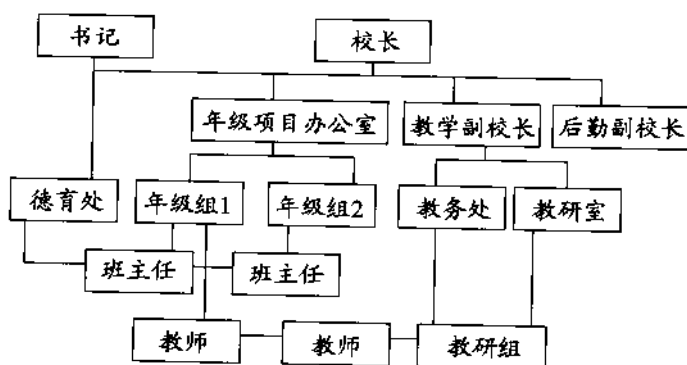


图1-1

四、学校绩效管理

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于学习长远战略之上的一种管理活动，是通过对学校长远规划的建立、目标分解、业绩评价并将绩效成绩用于改善学校质量的日常管理活动，是激励学校员工持续改进业绩并最终实现学校战略规划和目标的一种管理活动。绩效管理并不等于绩效评价，绩效考核也并不只是要分出等级。绩效管理用最简单的方式表现就是目标+沟通，通过策略的制定把学校的要求、希望改进和提升的方面清晰地传

递给员工，并通过沟通达成双向承诺，通过上下级之间的有效沟通，辅导员工，解决问题，客观评价，达成共赢。绩效管理要求具备六个基本因素：

1. 清晰、明确、前后一致且令人鼓舞的战略；
2. 进取性强又可以衡量的目标；
3. 与目标相适应的高效组织结构；
4. 有效的绩效沟通；
5. 透明、公正的绩效评价；
6. 迅速而广泛的绩效成绩应用。^①



××学校教职工绩效考核制度

第一章 总则

第一条 为建立有效的监督激励机制，考核教职工素质、能力与其职务、岗位的匹配情况，合理使用人才，提高教职工的素质，调动教职工的工作主动性，形成优秀者受奖、合格者留任、不合格者下岗的民办管理机制，特制定本制度。

第二条 本办法使用于除董事会任命的学校领导以外的全体教职工。试用期内，尚未转正的教职工不参加考核。

第二章 考核目的

第三条 在××中学造就一支业务精干的高素质的、高境界的、具有高度凝聚力和团队精神的人才队伍，并形成以考核为核心导向的学校人才管理机制。

第四条 及时、公正地对教职工过去一段时间的工作绩效进行评估，肯定成绩，发现问题，为下一阶段工作的绩效改进做好准备。

第五条 全面了解教职工的工作业绩，对教职工进行定性、定量的分析和评价，为教职工的岗位调整、流动、培训和岗级调整、奖惩提供依据。

^① 《浅析绩效管理》

第六條 將人事考核轉化為一種管理過程，形成一個教職工與學校双向溝通的平台，以增進管理效率。

第三章 考核原則

第七條 以學校對教職工的工作業績指標及相关管理指標，和教職工實際工作中的客觀事實為基本依據。

第八條 以教職工考核制度規定的內容、程序和方法為操作準則。

第九條 以全面、客觀、公正、公開、規範為核心考核理念。

第四章 考核內容與等級標準

第十條 根據教職工的崗位素質要求，主要考核教職工的素質、能力、態度和業績四個方面。

1. 素質：指言行品格、精神面貌和崗位適應情況。主要包括：是否擁護國家的政策法規；是否熱愛學校，堅持原則，實事求是，團結協作，廉潔奉公，遵紀守法等；是否符合崗位任職資格。

2. 能力：指業務、技術、管理水平。主要包括：是否刻苦鑽研業務，熟悉本職工作；組織能力、分析能力和獨立工作能力如何，是否勝任現職工作。

3. 態度：指工作態度、事業心和勤勉精神。主要包括工作的積極性和主動性，敬業精神；是否盡職盡責、精益求精、任勞任怨、積極進取、不斷創新；出勤情況等。

4. 業績：指工作成績和成果。主要包括：教學質量和課時；能否創造性地完成任務；教學成果、工作效果、升學率如何等。

第十一條 對各類人員的考核，各有側重。對教師，側重教學成績、教學過程；對管理人員偏重管理效果、學校盈利情況、升學情況；對教輔人員偏重工作過程。

第十二條 教職工考核計定等級標準分為：優秀、稱職、基本稱職、不稱職。

1. 優秀：模範地遵守學校的各項規章制度，事業心、責任心強，具有較高的分析、解決問題的素質和能力，能獨立開展本職工作、獨當一面，能較好地把握並處理本單位出現的一般問題，工作積極，業務熟練，盡職盡責，業績突出，有一定創新精神，考核得分 90 分以上。

2. 称职：自觉遵守学校的规章制度，事业心和责任感较强，有一定的分析、解决问题的素质和能力。工作积极努力，能熟练地处理和解决本职工作的问題，工作中基本能独当一面，没有纰漏，有较好的业绩，考核得分 76 - 89 分。

3. 基本称职：基本能自觉遵守学校的规章制度，有一定的事业心和责任感，工作较为努力，但分析解决问题的能力不强。工作中偶尔出现纰漏，需要领导经常的督促和提醒，尚不能独当一面，素质和工作能力一般，工作业绩一般，考核得分 60 - 75 分。

4. 不称职：不能自觉遵守学校的规章制度，事业心、责任感不强，工作能力和自觉性较差。经常出现纰漏，经过督促和提醒，改进程度不大，难以承担本职工作，考核得分 60 分以下。

第十三条 部门领导考核评定等级标准分为：优秀、称职、基本称职、不称职。

1. 优秀：能正确地理解并积极贯彻学校的有关方针和重大决策，有强烈的事业心和责任感；有较强的领导决策和组织协调能力；能正确地识人用人，部门员工团结协作，精神状态饱满高昂，有较强的凝聚力和战斗力；本人素质较高，业务熟练，廉洁自律，尽职尽责；工作作风积极稳健，工作方法科学，具有从事本职工作的丰富经验，能带领本部门出色地完成学校下达的各项工作任务 and 经营指标，考核得分 90 分以上。

2. 称职：能理解并贯彻学校的重大方针和决策，有较强的事业心和责任感；能带头遵守学校的规章制度，廉洁自律；工作积极努力，熟悉业务；有一定的领导和组织协调能力，部门工作得力，员工整体较为团结、融洽，有一定的战斗力，基本能完成学校下达的工作任务和经营指标，考核得分 80 - 89 分。

3. 基本称职：尚能理解与贯彻学校的方针和决策，遵守学校的规章制度，廉洁自律，但领导和组织协调能力不强，开拓进取精神不够，不能充分调动部门员工的积极性，仅能完成 70% 以上、85% 以下的工作任务和经营指标，考核得分 60 - 79 分。

4. 不称职。对学校发展目标和方针政策理解贯彻不力，缺乏事业心和责任感，领导和组织协调能力较差，部门员工安排不当，部门工作不力，完成工作任务、经营指标不足 60%，考核得分 60 分以下。

第五章 考核的组织与实施

第十四条 学校设考核工作委员会，由主管人事工作的学校领导负责牵头部署考核工作。校长办公室具体负责考核的组织与实施。

第十五条 部门内部考核由部门正、副职领导组成考核小组，对员工进行民主考核，由部门领导正职（或副职）总体负责。

第十六条 教职工考核分为随机考核和学校统一组织的考核。

第十七条 考核采取逐级考核与民主测评相结合的办法，由学校主管领导考核部门领导，部门领导考核员工。对部门领导及部门员工根据考核的实际情况进行民主评议。

第十八条 考核采取员工填写有关表格，上级领导对其进行评分和基本定性评价的方法。员工考核与学校总体经营指标、责任联系单位的任务指标、本单位考核指标挂钩。

第六章 考核评定与奖惩

第十九条 员工考核：部门考核小组根据员工填写的有关表格，按民主集中的原则对员工进行基本的定性评价，并填写评定意见和改进建议。

第二十条 部门领导的考核：主管领导根据部门领导的素质、能力和业绩对其工作进行基本的定性评价，并填写评定意见和改进建议。

第二十一条 考核者对被考核者作出极端评价时，必须作出说明。

第二十二条 考核者与被考核者对考核结果意见出入较大时，应进行双方的沟通与协商后再取得统一意见，对考核的初步结果进行修正。

第二十三条 当考核者与被考核者经过沟通，仍不能取得一致意见时，由校长办公室对被考核者进行民主测评或有代表性的全方位反馈，以反馈结果为准。

第二十四条 部门正副职的考核表和学校教职工的考核结果统一汇总至校长办公室。

第二十五条 考核结果由考核工作委员会统一归总管理并执行有关结果的兑现。

第二十六条 根据考核结果决定对教职工的日常绩效薪酬发放比例：根据半年考核和年终考核决定对员工的奖惩和调整、流动。

1. 奖励包括精神鼓励和物质鼓励。奖励包括学校授予团体和个人的各种荣誉称号和提前转正、降级、提薪。包括降级、降岗、待岗、解除劳动合同等。
2. 根据考核结果，可有学校总人数的 5% 优秀教职工享受晋升工资的奖励。
3. 根据考核结果，将视具体情况对不称职员工给予降低岗级、待岗、终止劳动合同等惩处。
4. 未转正人员被评为优秀，根据有关条件，可获得提前转正的奖励。
5. 员工（不包括合同期内的应届毕业生）因考核受惩而自愿离职的，原则上可以解除劳动合同。



学校经营与企业管理

学校经营是把企业的一些管理思想与方法引进学校，但是学校是一个事业单位，而不是单纯以营利为目的的企业组织，所以其本质不在于盈利，而在于教书育人。

此外，经营学校与经营企业还有很多的不同。首先，生产管理方式不同：企业通过科学手段、技术革新来生产物质产品，经济杠杆在管理中发挥着巨大作用；学校是通过理念的创新带动教学体系的变革来塑造产品，精神力量在其中发挥着无与伦比的威力。其次，产品追求度不同：企业生产追求质量整齐化一的标准化产品；学校教育追求的是“合格加特长”的富有个性的一代新人。再次，市场的参与度不同：企业经营完全依据市场调节，政府基本不管；教育的性质只允许市场的有限介入，特别是义务教育更是根本离不开政府的指导和支持。所有这些都决定了经营学校与经营企业之间存在着天壤之别。

案例 1-1

上海北郊學校對全面質量管理思想的運用

2001年，上海市北郊學校開始實施全面質量管理。該校的具体做法有：

(1) 制定《北郊學校質量管理手冊》。

(2) 成立質量管理室，依據質量管理手冊檢查質量過程，並主動接受質量投訴。

(3) 強調服務，引入教育服務滿意度調查機制，改變對教師業績的評價方式。

此外，學生入學時，家長同學校校長要簽署一份承諾書。承諾書由6大部分組成：①學校的承諾。②教師的承諾。③學校的權利。④教師的權利。⑤家長的權利。⑥家長的義務。學生入學時，家長和學校簽署協議，這在目前國內的教育界，特別是基礎教育界還極為少見。

在實踐中，北郊學校的做法收到了良好的效果。質量管理手冊的頒布，使得全校的教師得以遵從一致的質量標準；質量管理室的成立，克服了辦學規模過大（共有64個教學班）帶來的質量管理問題；教育服務滿意度調查和承諾書制度的實施，迅速提高了學校的社會聲譽，使北郊學校成為受學生喜愛、令家長放心的學校。當年，該校就在民辦學校林立的所在社區佔據了應有的“市場份額”，在學生整體數量持續減少的教育市場上，學校完成了招生計劃。北郊學校是很有魄力的，其魄力就在於敢於跳出“學生不能被比做產品、學校也不能被比做企業”的無休止的爭論。實踐證明，全面質量管理思想在北郊學校取得了成功。

因此，在學校學習、借鑑企業的運作模式、管理模式的过程中，要注意以下幾方面的問題。

一、經營學校首先要實現觀念的轉變

在當今時代，學校要实现“學校管理”到“學校經營”的轉變，無論是學校的經營還是管理，都要一切從人出發，以人為根本，實現學生和教師的共同發展。在學校與市場進行接軌的过程中，要牢固樹立“教育就是服務，質量就是生命”的經營理念，為學生和教師的持續發展服務。