

学校管理新视野丛书

◎总主编 赵中建

SERIES OF
NEW PERSPECTIVE ON

学校经营

赵中建 主编

SCHOOL
MANAGEMENT

华东师范大学出版社

《学校管理新视野丛书》

总主编 赵中建

学 校 经 营

赵中建 主编

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校经营/赵中建主编. —上海:华东师范大学出版社, 2006. 7

ISBN 7-5617-4620-2

I. 学... II. 赵... III. 学校管理 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 017477 号

学校经营

主 编 赵中建
组稿策划 高校教材策划部
文字编辑 沈桂芳、赵建军
责任校对 李京林
封面设计 黄惠敏
版式设计 蒋 克

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
电 话 021-62450163 转各部 行政传真 021-62572105
网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
市 场 部 传真 021-62860410 021-62602316
邮购零售 电话 021-62869887 021-54340188

印 刷 者 上海华成印刷装帧有限公司
开 本 890 × 1240 32 开
印 张 8.75
字 数 186 千字
版 次 2006 年 7 月第一版
印 次 2006 年 7 月第一次
印 数 5100
书 号 ISBN 7-5617-4620-2 / G · 2695
定 价 20.00 元

出 版 人 朱杰人

(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)

企业精神与学校管理创新

(总序)

引发思考的新闻报道

2002年9月23日,上海《文汇报》刊登了这样一条消息:“上海不少医院的医学专家型院长走进课堂学管理”。由于“我国医学专家型院长普遍缺少管理、财务、市场营销和人力资源等方面的知识,这造成了医院管理上的不足”,因而目前“上海中欧国际工商管理学院开办的两个医院管理专修班几乎囊括了上海及华东、华南地区各大医院的领导”。2003年初《文汇报》的另一则报道称:我国国有企业走过的关、停、并、转改革之路将出现在医院系统。这一改革之路是否也会出现在学校系统,尤其是公立学校系统?

2002年1月29日的《日本时报》(*The Japan Times*)刊登了题为《公立学校向企业精英寻求指导》的新闻,报道了东京府教育办公室在2001年4月聘请两名企业经理到公立高中当校长的基础上,又聘请了分别来自索尼公司和三菱公司的两名企业经理担任公立高中的校长职务一事。这些经理都没有在学校工作过的经历。而在美国,旨在促进学校管理改革的“学校重建运动”,包含着校本管理、特许学校、公立学校

私营管理、学校重组、全面质量管理等多项改革举措,其特点主要是管理权限下移和扁平化组织结构的形成,或者说从美国的企业管理中可以找到这些举措的原型。这种改革在很大程度上是新公共管理思想在学校教育领域的应用,是企业精神在学校管理改革中的应用。

2003年7月8—9日,教育部基础教育司在上海浦东召开了“基础教育现代学校制度研讨会”,指出从2003年秋季开始,要进行“现代学校制度”改革的实验。从会议报道的内容看,创建现代学校制度的关键就是权力下移,将办学自主权真正转移到学校一级。创建现代学校制度,这是随着我国基础教育课程改革后的又一重大改革举措,值得我们去分析、研究并加以实验。

上述内容似乎向我们传递了这样的信息,即学校的管理改革可以而且应该将视野转向企业界,转向现代管理思想,从而实现学校的管理创新。

企业精神与管理创新

1996年出版的一本名为《改革政府——企业精神如何改革着公营部门》(奥斯本、盖布勒著,上海译文出版社1996年版)的译著,着重讨论了公营部门是公立教育、卫生保健和政府管理部门。时任美国总统的克林顿曾这样评价道:“美国每一位当选官员应该阅读这本书。我们要使政府在90年代充满新的活力,就必须对政府进行改革。该书给我们提供了改革的蓝图。”

那么何谓企业精神?一般而言,“企业精神”是指企业文

化的集中反映,是企业文化的核心。它表明了企业的追求和志向,是企业在激烈的市场竞争中求生存、求发展的精神支柱和力量源泉,是企业全体员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意志状况和思想境界。它源于企业生产和经营的实践,反映了一个企业的特点。

法国经济学家萨伊(Say, Jean-Baptiste, 1767—1832)在19世纪初率先提出“企业家”一词,认为企业家运用新的形式创造最大程度的生产率和实效。此后美国经济学家和社会学家熊彼特(Schumpeter, Joseph Alois, 1883—1950)在其《经济发展理论》(1912)中把企业家看作是生产经济的灵魂,并提出企业家精神和创新理论。熊彼特强调变动和发展的观点并认为创新是一种内在的因素。从市场行为主体角度而言的企业家精神,就是主体在完善的市场经济环境系统下自发形成的有目的的创新活动。

因此,当我们在学校环境下讨论企业精神时,首先考虑的就是学校管理的创新。江泽民同志在北京师范大学百年校庆讲话中从五个方面谈到如何进行教育创新,其中专门指出要“借鉴世界上先进的办学经验和管理经验,提高我国教育的国际竞争力”。应用现代管理思想,来促进学校管理的创新和形成教育服务的理念,或许就是一种经验。对此,联合国教科文组织在其1972年出版的名著《学会生存》中指出:“最近的各种实验表明:许多工业体系中的新管理程序,都可以实际应用于教育,不仅在全国范围可以这样做(如监督整个教育体系运行的方式),而且在一个教育机构内部也可以这样做。”

理论准备与学校管理改革

为了促进学校管理的改革和“现代学校制度”的创建,作为学校领导者的校长应该具有一种求变革、求发展、求创新的企业家精神,应该做好理论准备和知识武装,而以下内容或许是值得了解和掌握的。

《学校文化》 组织(企业)文化指的是一个组织或企业的行为规范和共同的价值观念,是一个组织共有的哲学观、信仰、期望、态度。借鉴企业文化的研究视角来探讨学校文化的建设,可以在学校发展中更多地考虑其文化内涵的建设和形成,如学校组织中文化的各个层面(深层、中层、表层)或组织文化、制度文化、教师文化和学生文化等。而不再从主要侧重于学校物质层面的建设和学生的社团活动及各种节庆如艺术节、科技节等活动的角度,来考虑校园文化的建设。

《学校发展战略管理》 在我国各地争创“示范性、实验性学校”的过程中,学校发展战略已经成为必不可少的一环,但就总体而言,基层学校在实施学校发展规划时还缺乏相应的战略管理的理论和知识作指导。在英国的“国家校长职业资格”培训中,“学校的战略方向和发展”是重要的组成部分,如学校发展规则、战略愿景、愿景实现、课程决策等都是其中的内容。

《学校人力资源管理》 随着学校自主权的日益扩大和校本培训观念的深入人心,学校人员(以教师为主)的招聘、选任、培训、晋升、评价、绩效考核、奖励、教师压力及其舒解等工作,正逐渐下移到学校层面。

《教育财务与成本管理》 以往办学校一般很少会去考虑

办学的成本和效益,但在市场经济日益发展的今天,办学校同样必须关注成本和效益,这对于公立学校和民办学校都是必需的。尤其是在学校的经费来源不再仅仅靠政府财政拨款的情况下,学习和了解财务知识和成本管理知识,对于校长就显得十分重要。

《学校管理体系与 ISO 9000 标准》 如何使学校的管理更为科学,建立和编制指导学校实际工作的管理手册,或许是今天的校长必须予以考虑的。目前很多学校开始关注企业界通行的 ISO 9000 质量管理体系,有的更是将其付诸实践。从理论和实践的角度看,学校可以借鉴这一质量管理标准来建立学校的质量管理体系,但如何有效地使这一管理体系更适用于学校,则是需要加以学习和研究的。

以上内容构成了《学校管理新视野丛书》的主要组成部分,此外还有包括学校品牌管理、学校营销、学校危机管理、校长时间管理、学习型学校等内容的《学校经营》;从国际与比较角度进行理论探讨的《校本管理研究》,以及从教师专业发展概念引申而来的关注校长专业素养的《校长专业发展》。

致谢

《学校管理新视野丛书》能够顺利出版,得益于多方的支持和鼓励。感谢一线的学校校长和其他管理者,在与他们的广泛交往中使我了解到他们的迫切需要,这是我进行学校管理研究和写作的直接动力。感谢华东师范大学课程与教学研究所所长钟启泉教授,他的睿智和宽容,既让我深感学校课程改革的持续进行与学校管理改革之间的互动关系,也让我能

够在从事课程与教学比较研究的同时,进行学校管理理论与实践方面的学习和研究。感谢华东师范大学出版社的鼎力支持,从而使丛书得以顺利出版。还要感谢丛书的各位参与者,离开了他们的支持与合作,单靠个人的力量是无法完成这一具有开拓意义的工作的。

赵中建

华东师范大学课程与教学研究所

2003年10月1日

前 言

联合国教科文组织曾在 1972 年的《学会生存》中提出了“许多工业体系中的新管理程序,都可以实际应用于教育,不仅在全国范围可以这样做……而且在一个教育机构内部也可以这样做”的论断。而我回顾自己近几年对企业管理理论的学习和研究,以及走进中小学参与学校管理改革的实践经历,也愈发感到旨在求新、求变、求发展的企业精神对于学校管理创新的积极意义。

随着我国社会主义市场经济的发展和完善,“经营”一词的使用频率也在不断得到增强。其使用范围更是日益广泛,从工商企业界不断向外扩展,应用于各种服务性行业,甚至应用于政府管理。今天,“经营”一词同样走进了教育界,走进了学校。

美国学者约翰·雷等人合著的《学校经营管理:一种规划的趋向》(*School Business Administration: A Planning Approach*)^①,

^①约翰·雷等著,张新平主译:《学校经营管理:一种规划的趋向》,重庆大学出版社 2003 年版。

或许是国内较早使用“学校经营管理”译名的著作,其着重探讨的是教育财政和学校财务问题;而我国台湾学者蔡培村主编的《学校经营与管理》一书则内容更为丰富,视野更为宽阔,其中所涉及各类“管理”如时间管理、参与管理等等达14种之多。^①

“经营”与“管理”在英文上均为 management,经常被视为同义词使用,缺乏公认而明确的界说与区分,因此人们一般认为两者没有显著差别。“经营”一词,在基本的概念上同于“管理”,其重点在于强调如何使组织创造价值与财富,如何增加生产力,同时追求组织的最大边际效益。当前,学校管理已经从强调由“事务性”的静态管理(如教务管理、总务管理、人事管理),逐渐地转变为“人际”、“资源”与“技术”等的动态经营(如强调时间运用、资源分配、信息管理、专业发展、人际关系)。“以经营的理念来办理学校,其目的在于强调学校是一个动态组织,也是一个开放的系统。其必须适应社会环境的变迁,更必须在达成绩效之外,引导前瞻性的发展策略,一方面除增进学校效能外,另方面则开创新局,促进社会成长。因此,目前学校经营在概念的范围上涵盖了学校管理。”^②

近日在网上输入“学校经营”一词,“相关网页35 900篇”的字样就迅即跳出,但其中真正进行学校经营理论研究的为数不多,即使有,其研究者也多为我国台湾学者。我国大陆学

①蔡培村主编:《学校经营与管理》,台湾丽文文化公司1998年版。

②同上书,第5页。

者对学校经营问题的研究颇为零散,寥寥无几。张学敏和潘燕两人的《从管理到经营——构建学校经营理论的探索》一文倒是对我国学校经营已有的研究现状作了大致的分析。^①

学校经营究竟应该包含哪些主题或多少主题,或者说学校应该从哪些方面来进行经营,这是需要我们去认真、细致、深入且持久地予以探索的。美国约翰·雷等人合著的《学校经营管理:一种规划的趋向》主要是从狭义的角度来理解学校经营的,而我国台湾学者蔡培村主编的《学校经营与管理》则是从广义的角度来理解学校经营的。不论狭义还是广义,归结到一点,那就是将企业管理的思想运用到学校管理中。“学校经营意指学校经营者采用管理学的知识与技术,纠合学校成员的人力,透过行政程序运用各项资源与策略,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与发展,以因应社会变迁及学校的需求。”^②英国伦敦大学教育学院 2004 年新设置了一个“学校领导与管理 MBA”(MBA in School Leadership and Management)专业,其名称倒也在一定程度上揭示了这样一种趋势。

本书所含主题,有的早已进入我的视野,如学校战略营销和学校危机管理。记得自己早在 1996 年在香港大学教育学院作访问研究时,就曾复印过相关主题的书籍,如著名营销大师科特勒与福克斯(Kotler, P. and Fox, Karen F. A.)合著

①张学敏、潘燕:《从管理到经营——构建学校经营理论的探索》,《教育与经济》2004 年第 4 期。

②张庆勋:《学校经营企业化之挑战与展望》,《国教天地》(台湾)1999 年总第 132 期。

的《教育机构的战略营销》^①；而且也就与学校危机管理有关的话题撰写过若干论文，如《学生伤害与教育过失》^②、《浅谈确定学生伤害责任可以遵循的原则》^③、《学校危机管理——由“非典”事件引发的思考》^④、《学校危机管理的体系构建》^⑤等；还曾受北京大学教育学院之邀，在其主办的“全国首届校园危机管理高级研修班”（深圳，2004年11月18—21日）上主讲“学校危机管理及其制度建设”。我还曾让我的两位硕士研究生就学校战略营销和学校危机管理两个主题写就了他们的硕士论文。本书中的相关章节就是他们在硕士论文的基础上加以修改而成的。有的主题是在近期才引起我的关注的，如项目管理。而有的主题则是近年来在中小学管理改革实践中我与中小学校长共同来认识并加以实践的，如学校品牌经营，尤其是其中的学校形象设计。

需要说明的是：第一，本书主题的选择难免存在着挂一漏万的现象。一是因为有些内容已经成为本丛书的独立之著作，如学校人力资源管理、学校发展战略管理等；二是有些主题我们也正处在学习的过程中，还有一个需要加深理解和认

①Kotler, P. and Fox, Karen F. A., (1995) *Strategic Marketing For Educational Institution*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

②赵中建：《学生伤害与教育过失》，《教育参考》1998年第4期。

③赵中建：《浅谈确定学生伤害责任可以遵循的原则》，《中国教育报》1998年7月19日第5版。

④赵中建、徐士强：《学校危机管理——由“非典”事件引发的思考》，《上海教育科研》2003年第8期。

⑤赵中建、徐士强：《学校危机管理的体系构建》，《教育信息报》2004年3月2日第3版。

识的过程。第二,因为企业管理的思想对于学校管理研究者,尤其对学校一线管理者来说,总体上还属于一种陌生的学科,因此本书有些章节的内容会给人一种“生搬”的感觉。但我们仍希望通过这些经过提炼的、篇幅简短的“生搬”,让学校一线管理者能较快地了解和熟悉这些陌生的术语及其内涵。第三,本书作者来自于各个层面,各人的写作风格和行文措词也不尽相同,甚至存在较大的差异。由此造成了本书“差异性”明显而“统一性”不足的现象,这应该由我主编负责的。

* * * * *

本书是集体合作的产物,是共同学习的结果。如果没有各位合作者的支持,要由我个人来完成此书或许是不可能的,这是我要予以致谢的。本书的具体分工如下:郑杰、倪顺喜(上海北郊学校)第一章;兰小云(上海电子信息职业技术学院),第二章;赵中建(华东师范大学课程与教学研究所),第三章;徐士强(上海浦东教育发展研究院),第四章;于家太(上海嘉定区教师进修学院),第五章;韩亚成(华东师范大学第一附属中学),第六章。

赵中建

教育部人文社会科学重点研究基地

华东师范大学课程与教学研究所

2005年7月1日

目 录

前言	1
----	---

第一章 学校品牌经营

第一节 学校品牌概述	2
第二节 学校品牌提升	18
第三节 学校品牌外显——形象与设计	26

第二章 学校战略营销

第一节 市场营销理论与教育市场营销	43
第二节 教育市场分析与定位	53
第三节 教育市场营销策略	65

第三章 学校项目管理

第一节 项目与项目管理	89
第二节 项目组织与项目团队	96
第三节 项目目标与项目计划	102
第四节 项目的启动与控制	108

附：以项目管理促教师专业发展	120
----------------	-----

第四章 学校危机管理

第一节 学校危机管理的基本理论	128
第二节 学校危机管理制度的构建	138
第三节 学校危机事件管理	157
第四节 学校危机管理评价	170

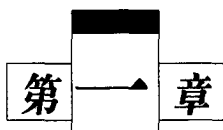
附：化险为夷、重现生机——从“2·24”事件谈学校危机管理	182
-------------------------------	-----

第五章 学校绩效管理

第一节 绩效管理概述	192
第二节 绩效管理的构成要素分析	200
第三节 推行绩效管理要注意的问题	210
第四节 如何有效地实施绩效管理	214

第六章 学校管理沟通

第一节 沟通与沟通转型	224
第二节 沟通的前提：拥有同理心	232
第三节 沟通技巧一：用心倾听	240
第四节 沟通技巧二：精心演讲	248
第五节 沟通技巧三：有效反馈	254



学校品牌经营

在中国,有许多品牌学校,这些学校被称之为“名校”。名校是一个国家或者一个区域内教育最高水准的标志之一,也是我国教育事业的宝贵财富。在计划经济条件下,政府强大的支持是名校产生的重要原因。但是,在市场经济条件下,学校品牌创造的过程却不完全取决于政府的支撑。因此,研究在市场经济条件下学校品牌增值的内在规律,才显得更有意义。

品牌是学校的生命和核心,是学校在竞争中获得生存与发展的保证。尤其在教育基本处于“同质化”的情况下,品牌是制胜法宝。学校最重要的也许不是校舍和设备,也不是名教师或名校长,而是富有竞争力的品牌。对学校来说,品牌是向社会、家长、学生作出的质量承诺和保证;对家长和学生来说,选择一个品牌的学校,就是选择了一种身份和体验;对整个社会来说,品牌学校——尤其是领导型品牌学校的存在,将影响或带领一种潮流和文化。名牌学校作为文化重镇,在领导社会思潮、变革陈旧文化方面的主导作用确实不可以小觑。因此,研究学校品牌的属性,把握学校品牌成长的规律,以有