



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务 】

从管理学校到 经营学校

华龄出版社 | 主编：林日青



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务② 】

从管理学校到 经营学校

主编：林日青



华东出版社

责任编辑:佟景宸

图书在版编目(CIP)数据

从管理学校到经营学校 / 林日青主编. —北京:
华龄出版社, 2006.2

(校长发展与学校经营实务 / 林日青主编)

ISBN 7-80178-335-2

I. 从... II. 林... III. 学校管理—研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009043 号

丛 书 名: 校长发展与学校经营实务

书 名: 从管理学校到经营学校

作 者: 林日青 主编

出版发行: 华龄出版社

印 刷: 北京市德美印刷厂

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 720×1000mm 1/16

印 张: 120

字 数: 1660 千字

定 价: 595.00 元(全四册/赠电子版)

地址: 北京西城区鼓楼西大街 41 号 邮编: 100009

电话: 84044445(发行部) 传真: 84039173



陈永明先生：

教授，博士生导师，1953年生于上海，现为华东师范大学MPA教育指导委员会主任，华东师范大学欧美同学会会长，教育管理系主任，全国公共管理硕士（MPA）专业学位教育指导委员会委员。1996年以来，出版专著5本，主编10本，合著10多本，主持国家和上海市的研究课题12项，为创设华东师范大学“教育经济与管理”博士点以及MPA试点单位做出奠基性贡献。2003年主编出版的5本MPA教材是我国MPA“教育行政管理”专业方向的首套研究生系列教材，荣获“上海市回国留学人员先进个人”称号。

目 录

从管理学校到经营学校

第一章 学校发展管理的提出及主要内容 1

第一节 怎样思考学校发展 1

第二节 谁决定学校的发展 32

第三节 校长的理论思维与学校发展 36

第四节 学校与校长共同发展

——现代校长人事制度的终极目标 40

案例：学校发展规划

——海纳百川求发展 潜心改革兴名校 45

发展论坛 1：试论中国学校发展的内生机制 56

发展论坛 2：当前我国普通中学的办学模式政策问题分析及其对策 69

发展论坛 3：美国人看校长素质与学校发展 80

发展论坛 4：四位中国大学校长共话学校发展战略 87

发展论坛 5：文化建构是学校发展的根本策略 91

第二章 学校管理的创新 95

第一节 创新管理：学校持续发展的动力 96

第二节 制度管理不可缺人本管理“价”更高 102

第三节 另一种管理方式：活动式管理 105

- 第四节 学校管理的 26 个字母 107
- 第五节 领导心理建设管理 113
- 第六节 管理创新与学校发展 118
- 第七节 现代学校制度与校长评价 123
- 第八节 校长在学校管理中的创新意识 127
- 经验交流 1: 当今国外学校管理的新趋向 131
- 经验交流 2: 中小学校长: 从行政职务到管理职业 136
- 经验交流 3: 中小学校长决策的民主化和科学化 141
- 经验交流 4: 和谐管理·微笑管理 150
- 经验交流 5: 中学校长管理角色探新 160
- 经验交流 6: 校长的管理意识 165

第三章 管理创新与学校发展的探索 169

- 第一节 双语文化: 培养国际人的新探索 169
- 第二节 两次分配: 突破学校传统分配制度的桎梏 177
- 第三节 转换机制: 走向社会化的后勤服务 186
- 第四节 “零”启动: 创新体制跨越发展 195
- 第五节 校园 IT: 架构学校组织管理信息网络 201
- 资讯传递 1: 树立经营意识促进管理创新 210
- 资讯传递 2: 高等学校的创新工程
——UI 形象设计 215
- 资讯传递 3: 教育管理创新的基本途径 222
- 资讯传递 4: 数字化创新学校管理 228
- 资讯传递 5: “减负”的学校管理方略 231
- 资讯传递 6: 学校创新管理的三点尝试 235

第四章 经营学校 241

- 第一节 学校经营与管理 241
- 第二节 学校经营管理环境、功能、实践和过程 247

第三节 借用企业管理理念提高学校经营效益 264

案例:变管理学校为经营学校 290

经营视窗 1:公办名校转制:从管理到经营 296

经营视窗 2:从管理到经营

——构建学校经营理论的探索 307

经营视窗 3:论校长教育经营能力的培养 316

经营视窗 4:基础教育学校的自主经营

——基础教育学校内部管理体制改革的探索 320

经营视窗 5:经营学校文化

——由《通知》想到的 327

经营视窗 6:经营学校的提法和做法是错误的吗 330

第五章 校长谈管理经营学校 333

第一节 吴辰、万小平校长谈人本管理 333

第二节 徐天中校长谈校本管理 363

第三节 卢志文校长谈教育经营 376

管理智慧 1:让员工敲锣提升校园“士气”

——谈校长的激励艺术 419

管理智慧 2:如何运用“弓箭原理”管理学校 423

方法借鉴 1:中小学校长领导权力的个案调查与比较 426

方法借鉴 2:校长教学领导实施策略建议 438

方法借鉴 3:校长谈学校管理中的人文理念 444

■ 第一章 学校发展管理的提出及主要内容

学校发展是我们共同的理想和追求,什么是学校的发展,怎样才能使学校获得发展,学校发展有些什么规律可循,学校发展的基本途径是什么,这些问题毫无例外地应该成为我们每一位校长思考并不断探索的内容和目标。

1

□ 第一节 怎样思考学校发展

当今时代,“发展”已经成为整个中国社会乃至整个世界运行的主旋律。就像邓小平分析的那样,“‘和平’和‘发展’是现代世界的两大主题”。在中国,人们从来没有像今天这样关注发展问题。当前,老百姓对教育、学校的关注程度,比以往任何年代都高,而且有愈演愈烈之势。孩子学习的成功与否,对学校 and 教师来讲可能只是发展过程中的一部分,

但是对于每一个孩子和家庭来讲却是百分之百。学校作为教育系统中的基础单位,几年来,随着义务教育的普及与提高,人们对高质量教育需求的不断扩大,市场机制逐渐引入教育管理系统,学校正在日益走向深层次的竞争与合作、协调与发展的过程中。学校之间的兼并以及学校之间生源和教师的流动使学校面临了前所未有的挑战。应对挑战,校长不得不正视学校的未来发展并对学校发展进行科学的、系统的、有计划的管理。

一、对“学校发展”的本质的思考

对学校消亡的担忧以及更加普遍的由于学校之间在发展上严重失衡所导致的种种问题,使“学校发展”成为教育的一个热门话题。可是,对这个话题进行冷静思考,有一连串的问题要问,主要有以下四个大问题。

有“学生发展”“教师发展”,也有“学校发展”吗?

“学校发展”是发展什么?

谁热衷于“学校发展”?

学校什么时候需要发展?

思考学校发展的本质的资源主要有以下两个方面。

一方面是学校发展中的实际问题。另一方面是各种发展理论。当我们去查阅有关学校发展的文献时,发现教育领域在这一问题的研究上与其他领域尤其是经济领域相比,显得非常薄弱、落后。在经济领域关于发展的探讨中生成出来的发展理论非常丰富,可以作为我们思考学校发展问题的一个重要资源。上述问题就是根据以上两个方面提出的。也许,对上述问题的回答就是在揭示学校发展的本质。

(一)有“学生发展”“教师发展”,也有“学校发展”吗?

我们感觉,这是一个看似幼稚、简单却又必须回答的问题。“学生发展”和“教师发展”好理解,可是,怎么理解“学校发展”?它们之间的关系是什么?在现实中,有没有这样几种状况,如果有,怎样分析?

1. 状况一：学校发展了，学生却没有发展

具体表现如下：

(1) 学校规模扩大了或者条件改善了，但教育教学质量没有提高，因而学生没有发展。

(2) 学校搞了很多活动，造了很多声势，可学生实际上并没有多大变化。

(3) 学校升学率提高了，但主要是靠学生拼时间、拼体力、牺牲其他发展得来的，学生并没有得到真正的发展。

(4) 学校将精力集中在有希望的学生身上并获得了成功，但另外一部分学生没有得到发展。

2. 状况二：学校发展了，教师却没有发展

具体表现如下：

(1) 学校规模扩大了，教师的工作量更大了，进修学习和交流的时间少了。

(2) 学校办学条件改善了，但教师进修机会却没有增加，对教育的理解没有什么变化。

(3) 学校的升学率提高了，主要是靠教师拼时间、拼体力，教师的实际水平没有提高。

(4) 学校搞了一些观摩课，表面上教师的水平提高了，实际上只是个别教师的个别课的水平提高了，平时上课还是那么回事。

3. 状况三：学生发展了，学校却没有发展

具体表现如下：

学生的学习成绩提高了或者整个班的班风很好，但学校并没有摸索出真正的规律，学校工作还是要寄希望于偶然。

4. 状况四：教师发展了，学校却没有发展

具体表现如下：

(1) 教师对教育教学的理解水平提高了，实际工作水平也提高了，但学校管理者的水平却还在原地。

(2) 教师个人发展了，但调走了。

(3)教师的水平和经验主要用于其学校工作以外的工作。

看来,“学生发展”“教师发展”和“学校发展”之间存在很多不一致性,从逻辑上讲,“学校发展”是独立存在的。但是,它们之间是什么关系呢?

学生发展是学校发展的根本利益和目标,也是学校发展的根本衡量依据。

教师发展是学校发展的重要条件,但个别教师的发展并不是必然带来学校的发展。

学校发展除了学生发展和教师发展以外还有自己的内容。

“学校发展”的具体内容是什么,我们将在后面做深入的、具体的分析。

(二)“学校发展”是发展什么

要实实在在地回答这个问题而不陷入形式上,就必须从实际考察出发,而这样就出现了一个问题链:这些年来,“学校发展”实际发展了什么?——出现了哪些需要关注的现象?——带来了什么问题?——还应该发展什么?

1. 实际发展一:学校规模越来越大

现在,学校校园面积越来越大,有400多亩的,还有900多亩的,相应地,学校的在校生人数也越来越多,2000多人是一般的,多的达到5000多人,甚至有的学校的目标是1万人。这种学校在当地被称为学校中的“航空母舰”。在扩大学校发展规模中还出现了区域联合办学和集团办学的形式。学校规模扩大首先是政府、管理者对学校发展重视的结果。它有利于办学资源的整合和利用,例如教学设备的使用,选修课的开设以及科技艺术活动的开展等。可是,现象和相应的问题也就出现了。

现象一:校长认不全老师。

过去,校长不仅认识学校的教师,还能与每位教师有交流的机会,甚至能做教师的教师。可现在,学校规模大得校长连教师都认不全了,

甚至只认识教师中的 1/3。校长已很难再做教师的教师,而主要变成了学校发展的设计者和经营者,有的地方被称为“老板”。那么,校长应该是什么角色?

现象二:年级组长成了“二校长”。

由于学生人数增加,一个年级可能就是十几个班,三个年级 30 多个班,六个年级将近 70 个班,超越了学校校长和领导班子的直接管理幅度。在这种情况下,年级组长成了“二校长”。“二校长”本质上是学校的项目负责人(以年级管理作为学校基本项目),这样实际上是学校在项目负责制的基础上形成了矩阵结构的组织结构。矩阵结构是企业管理中常常采用的一种兼收职能部门化和产品部门化的优点的组织结构。不过,这种矩阵结构是否适合学校,却还需要经过实践的检验。据我们分析,至少有以下问题需要思考:(1)年级组长成了项目负责人之后,由他组阁年级教师,拥有管理年级的大权,可是,目前学校与企业不同,在根本上还没有真正的用人权,这样是否会由于竞争色彩过浓而导致教师队伍拉帮结派?(2)年级组里的教师既要接受年级组长的管理,又要接受教研组长的管理,同时还要接受各个职能部门(教学、德育、科研等)的管理,教师的工作头绪是否过多,是否会有损教师工作的有机性和自主性,从而有损教师工作的教育性?(3)原本年级组长和教研组长在学校是同等重要的管理者,在加强年级组长的权利的同时,是否会削弱教研组长的地位,从而影响教研工作的开展?

透过这些现象和问题,我们可能需要思考以下这样几个问题。

问题 1:“学校发展”有极限吗?小学的发展、中学的发展与大学的发展,在极限上相同吗?“没有”“消亡”会使人害怕,因此,人类在发展过程中总是喜欢将“发展”理解为“增加”“更多”,可是,正如沃勒斯坦分析的,“无限也颇使人害怕。无限实质上是虚无。无穷无尽并不是谁都喜欢的。临床心理学有一整套文献论述人类需要什么方法划出他们的宇宙界限,创造一个有能力管理的环境范围,从而有可能维持控制。涂尔干(Durkheim)关于失范的探讨,就是这个论点的另一种说法。”

随着学校规模的扩大,学校中有没有出现失范问题?上述现象以及

相应的问题,只是学校规模扩大的两个方面的现象,也许还有更多现象需要我们分析。关于学校规模大小的极限问题的思考,需要从管理幅度、学生心理以及学校管理的特点等各种角度考虑。目前,一些重点高中或称示范高中,在本质上相当于西方国家大学的预科,规模大些,似乎还好理解,但是义务教育阶段,尤其是小学如何发展呢?杜威曾特别提出过的在小学要注意学校家庭化以帮助学生实现心理上的过渡,这种思想是否合理?如果合理的话,规模过大是否合理?企业管理可以实行项目管理,进行严格的绩效管理和程序管理,可是,教育有准确的绩效和严格的程序吗?学校管理与企业管理有什么区别?

问题2:物理空间大了,教育空间就一定大了吗?“教育空间”是与物理空间相对应的。在实际生活中,我们见过一些学校,面积很大,100多亩地,还有山有水,但学生大多数时间是坐在教室里应付考试,很少出来,发展的空间实际很小。而有的学校,面积很小,但学生的各种活动非常丰富,实际的发展空间却不小。所以,学校的空间到底有多大,应该从物质和教育这两个角度来考察。学校应该在发展物质空间的同时发展教育的空间。那么,教育空间是什么?又如何发展呢?教育空间主要是由学校的课程体系决定的。发展教育空间主要是发展学校的课程体系。

关于学校规模大小的合理性的问题,是一个急需研究的问题,而且是一个需要实证研究的问题。我们目前还缺乏具体的依据。也许,美国的中小学校规模的大致情况可以作为参考:1997~1998学年,公立学校中招收学生低于100人的为8%,低于200人的占17%,超过600人的为36%;与其相对照,特许学校中,低于100人的为36%,低于200人的为65%,超过600人的为10%。2003年美国一项关于学校规模的调查显示,小规模学校具有六个优势:一是出勤率更高;二是对促进提高标准化考试分数的作用相当明显;三是暴力事件发生率较低;四是环境有利于学习;五是家长和社区成员对学校的满意度更高;六是对教师专业发展更有利。

2. 实际发展二:办学条件越来越好

在学校发展中,最让人感到欣慰的是,办学条件总体上得到了改

善。一些示范学校的条件甚至远远超过了“标准”。政府在这方面的大力投入是显然的。随着中国国民经济的发展,人们的家居环境得到了极大的改善,学校是学生生活的第二个地方,相应地,人们也希望学校环境能够得到改善。另外,教学所要求配套的设备以及现代化进程要求学校配备的现代化设备是提高教育教学质量的重要保障。因此,改善办学条件是满足人民教育需求的一个方面。但是,在办学条件改善中,同样也出现了一些需要反思的现象和问题。

现象三:追求档次。

学校在建筑装修上采用结实美观的材料是理所当然的,但是,用昂贵的花岗石铺地,金碧辉煌的各式大小会议厅、接待厅以及所谓的“星级学校”,刻意追求档次的现象也相应出现了;学校在教学设备上尽量满足学生学习的要求是理所当然的,但是,动物标本室内容的丰富、全面与否以及体育场馆的国际标准化成了有的校长攀比炫耀的内容。可是,学校教师的进修经费却不能像花岗石、金碧辉煌的会议厅等那样充盈。

7

现象四:公司化。

在学校办学条件改善的过程中,校长的办公桌越来越具有“老板桌”的气派,教师的办公室几乎与公司的格子间式的办公室没有太大的区别。学校至少在表面上有公司化倾向。

现象五:教学质量与办学条件的反差。

在办学条件大大改善的同时,教育教学质量是否提高了?我们到过不少条件大幅度改善的学校,常常被政府的大力投入所感动,但是,到教堂听完课之后却常常感到有一些失望:学校的教育教学质量的改变不大,与学校办学条件的改善力度形成很大的反差。

从上述现象出发,提出以下几个问题。

问题3:学校经费使用是否应该有一定的原则或者比例划分?目前,不少学校管理者舍得花钱置办学校的东西,而对教师发展,用起钱来却很谨慎,其中一个方面的原因是,前者看得见、摸得着,而后者则相反。在此,我们特别赞赏刘梦溪先生的分析:“社会科学,比如经济学、法学、

用处是可以看得到的。人文科学如文学、哲学、历史学,它的用处在哪儿?古人有‘无用之学’和‘有用之学’的说法,说‘无用之用是为大用’。人文科学的作用,是眼睛不容易看到的。人文科学的作用不是现在时,而是将来时,它有潜移默化的作用。宋代思想家、理学家、哲学家朱熹,认为读书可以变化气质,真是一语中的之言。如果很多人都有机会念书,就会形成集体的文化积淀,每个人都有人文方面的修养,这样的人群的气质就不同了。所以教育的普及非常重要。如果中国是一个实现了普及大学教育的社会,我们看到的就不是现在的中国人这个样子了。人文修养、读书,首先可以变化一个人的气质,然后蔚为大观,就可以慢慢转移社会的风气。”在《学校管理诊断》一书中,我们已经分析过,教育科学在根本上是关于人的成长的科学,从这个意义上说,教育科学应该属于人文科学。既然如此,学校发展同企业发展不同,不在轰轰烈烈,而在春风化雨。既然如此,学校管理者就必须要有—种特殊的心理准备或者说心理状态,那就是耐得住寂寞、平凡,自觉抵制虚荣与浮躁。可是,这种自觉性并不是那么容易做到的。那么,我们是否能将这种理性认识转化为原则和规定,以避免学校经费使用的过分不合理。

问题4:公司化的气氛是否适合学校?学校的气氛从总体上应该是什么样的才比较合适?公司管理中,等级性是很强的,学校管理为了维护—定的秩序也必须具有一定的等级性,但是,学校与公司毕竟在本质上是不同的。公司管理是基于公司的一切事务都可以秩序化地假设的,但学校是不可能基于这样的假设的。因此,学校必须有一个更加自由的气氛。人只有在比较自由的环境中才可能得到发展。

问题5:如何评价学校的教育教学质量?学校办学条件与教育教学质量之间的反差形成的原因之一是教育教学质量的评价除升学率外相对来说比较模糊。而升学率虽然是教育教学质量的重要标志,却不是全部内容。片面追求升学率带来的后果已近乎尽人皆知。因此,改变这一状况的有效办法,就是逐渐明确教育教学质量评价的更加全面的内容。

3. 实际发展三:学校“特色”越来越多

很多校长在学校发展上都提出了“全面发展,办出特色”的思想。这

一思想的提出主要是基于这样的背景:(1)在基本实现学校规范化建设的基础上,学校特色发展问题提上了议事日程;(2)随着教育市场化以及学校之间竞争的加剧,特色成为学校宣传自己、吸引消费者的一个重要策略;(3)教育行政部门对学校办学特色也给予了很大的关注。于是,学校的各种特色如体育特色、艺术特色等专项特色以及和谐教育、主体教育等办学思想特色等涌现出来。学校的“特色”越来越多了。这是一种进步,使教育呈现出多样化的局面,逐渐改变了千校一面的状况。但是,也出现了如下一些现象。

现象六:“贴标签”。

仔细阅读一些校长的关于“xxx学校特色”的论述,可以发现,其内容并没有什么实质性的特色,讲的只是教育的一般规律而已,让人有“贴标签”的感觉,似乎换上别的说法也可以。

现象七:“满足口味”“赶时髦”“求新求异”与“做冷门”。

什么是特色?特色就是人无我有,人有我新。基于这样的认识,特色成了满足大众口味,也不管它是不是有真的品味,尤其是教育的品味;特色便成了赶时髦,谁走在前面,谁就具有了特色;特色成了求新求异,别人提主体教育,我就要提策略教育,否则就没有特色;特色还可能促使人们找冷门,冷门的课题容易申报成功,冷门的绝活容易引起人们的关注,等等。这种对特色的理解显然需要加强科学性。

现象八:“摘果子”。

学校特色是怎么形成的呢?规模较大的学校,免费招收特长生,组成一个团队(或乐团或舞蹈队),再花大力气请有名的指挥或者教师加以指导,艺术特色就这样形成了。然而,有多少学校在艺术人才、体育人才等各种人才的培养上做了比较完整系统的工作?所谓比较完整系统的教育工作,指的是从学生潜能的发现到潜能的开发以至到才能的展现的过程。这些工作的大部分往往都是靠家长的努力做到的。学校主要是提供了在团队中进一步学习和展示的机会。学校在特色上所做出的努力与家长的努力相比,其让人钦佩的程度要差得多。当然,作为基础教育的学校,主要任务是抓基础,不可能像每位家长那样对自己的孩子

的特长做出那样的努力,然而,有一点是需要给予关注的:学校在特色形成上应该更多地体现教育性。

根据以上现象,我们提出了如下问题。

问题6:学校特色的意义是什么?我们为什么要追求学校特色?是追求市场效应?是为了表明办学功绩(有特色似乎说明学校发展上升到了一个新的阶段)?这些都是必要的,但却只能处于次要的地位。其根本意义应该是最大限度促进学生的发展。如果为了追求市场效应和说明功绩而牺牲学生的发展,那学校特色就违背了教育性,就是于学生有害的。

问题7:应该如何理解学校特色?“人无我有,人有我新”的特色观是否完整?这种观点主要是从学校之间横向比较而言的,但是,特色仅仅是横向比较吗?显然不完整,还需要纵向的历史思考,即学校特色与学校传统的关系、与学校本土资源的关系等。另外,学校特色也不是贴标签那么简单的事情,而应该是一个历史过程。

问题8:学校特色是怎样形成的?“贴标签”和“摘果子”的学校特色是不能让人信服的。我们认为,学校发展应该是学校本土发展的过程,是在本土文化和资源中充分发展的结果,同时应该是一个教育的过程,是人的潜能的发现和开发的过程。

4. 实际发展四:学校之间的差距越来越大

随着学校的发展,学校之间的差距越来越大。这是竞争法则的必然结果。但这种差距引起了越来越多的担忧:会不会导致教育不均衡状况的加剧?是不是违背了教育性?其实,除了这些问题,还有一些现象和问题需要深思:学校之间的差距主要表现在什么方面?是怎样造成的?

现象九:“好生源”就是“好学校”。

学校越好,生源就越好,这是自然的。但如果说,好学校主要好在生源上,这就需要反思了。学生的发展主要靠的是学校吗?好学校的作用主要是什么?生源好学校的教师一定比别的学校的教师优秀吗?学校的教育教学质量就一定比别的好吗?相当一部分家长很明确,选择好学校主要是冲着好生源去的,有好的生源就有好的班风,同学之间能