



北京师范大学  
经济与工商管理学院  
BNU Business School

# 教育管理理论与实践的创新探索

## —— MBA教育运营与管理方向论文集

主 编：张卫光 赖德胜

副主编：陈 岩 杨澄宇



国家行政学院出版社

# 教育管理理论与实践的 创新探索

——MBA 教育运营与管理方向论文集

主 编 张卫光 赖德胜  
副主编 陈 岩 杨澄宇

国家行政学院出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

教育管理的理论与实践创新探索：MBA 教育运营与管理方向论文集 / 张卫光，赖德胜主编. —北京：国家行政学院出版社，2015.1

ISBN 978-7-5150-1434-0

I. ①教… II. ①张… ②赖… III. ①中小学-学校管理-文集 IV. ①G637-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 023366 号

---

书 名 教育管理的理论与实践创新探索  
——MBA 教育运营与管理方向论文集

作 者 张卫光 赖德胜

出版发行 国家行政学院出版社  
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)  
<http://cbs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 010-68929356

发行电话 010-68922375

印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 31

字 数 396 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-1434-0

定 价 58.00 元

本书如有印装质量问题，可随时调换。联系电话：(010)68922375

# 编 委 会

(按姓氏拼音排序)

蔡宏波 葛淑玲 焦 豪 李 静 刘泽云 吕兆德  
罗楚亮 孟大虎 钱 婧 苏 淞 孙 哲 孙志军  
王文周 魏 浩 杨 娟 周江华



《海淀区“十二五”教育人才发展规划纲要》明确提出了提高干部教师学历的“十百千”工程。目标是在“十二五”期间，书记校长（含副职）中具有博士学位人数不少于10人（含在读），具有硕士及以上学历的人数达到100人，专任教师中具有硕士及以上学历学位的人数新增1000人。为此，海淀区教工委、教委开始积极寻找符合教育干部学历提升的资源与平台。

海淀区教工委、教委一直以来秉承大教育观、大培训观的人才培养理念，积极倡导现代的学校管理者必须跳出教育看教育，必须关注社会和经济的发展，而社会和经济更要通过教育来实现良性的发展。在这一点上正好与教育运营与管理方向MBA的培养目标一致。在基本方向确定后，就要制定科学的培养方案和课程论证。在这一过程中，我们和北师大经管学院进行了多次研讨与磋商，同时向各方面的人士征求意见。著名教育经济学家、国家教育咨询委员会委员、北师大的王善迈教授亲自参加并主持培养方案的制定和多次研讨会，时任北师大教育学部部长的周作宇教授对我们的培养计划提供了宝贵意见和指导，经管学院的赖德胜院长自始至终指导着方案的制定工作，还有其他许多知名教育专家、经济管理专家和各类教育机构的代表参加了研讨会。在综合多方面的意见后，我们首先提出了指导该专业培养方案制定的基本原则，那就是力图使经济管理类的课程契合中小学教育工作的实际，同时保证培养质量。在这一原则的指导下，一套适合中小学和各类教育机构管理者的MBA培养方案终于制定出来，国

内首创的 MBA 方向——教育运营与管理也诞生了。

2011 年 6 月，北京师范大学经管学院的 MBA 教育运营与管理方向在海淀区正式开始了第一批招生工作。100 多名来自海淀区中小学、幼儿园、职业学校、教育机关、直属单位的正副职负责人积极报名。根据招生要求，所有学生均需通过全国统一的 MBA 考试录取。那年的暑假成了海淀区一部分学校领导的专属学习时光，多年的忙碌工作，他们充当的是师长和领导的角色，一心扑在学校的发展上，一心想的都是如何促进学生的成长，而这段时光让他们静下心来，一直处于输出状态的他们仿佛来到了一个加油站，放空自己，心无旁骛，只是专心地汲取能量，朝着心中更高远的目标奋斗拼搏。经过辛苦的准备和考试，最终有 39 名应考者通过了录取分数线，成为教育运营与管理方向的第一批学生。

在阔别大学校园多年后，我们海淀区中小学的干部们又重返象牙塔，做回学生，与学者论道，与同窗探讨，这是何等的珍贵！而求学之路的确艰辛，尤其是在职攻读学位，付出的必然更多，也更需要家人和单位同事们等多方面的支持。当代社会对教育提出越来越高的要求，提升学校的管理品质和自身的领导力是现代教育管理者的责任和使命，从这个意义上说，一切的辛苦和付出都是值得且意义深远的。

三年的学习时光匆匆流过，辛苦、纠结、喜悦、收获都印刻在这时光里。通过学习，干部们确实感受到 MBA 教育让他们的视角更开，思路更广，不再孤立的就教育论教育，而是把教育看成社会大系统中的一个子系统去衡量，让自己的思想与社会的发展相对接。而干部们的这些收获与改变必将体现在日后的从教治校中。干部们用学到的先进理念来审视自己的工作，用科学的方法研究自己的工作，凝结成书中的文字，以此向所有为教育运营与管理 MBA 方向而辛苦付出的人汇报学习成果，而其中的发现与思考也可供同行参考借鉴。

MBA 教育运营与管理方向不但对海淀区的干部队伍建设有巨大的助推作用，在我国 MBA 教育史上也是开创了先河，在这个从无到有的过程中承载着北京师范大学经管学院对我国教育事业的一份责任感，彰显着海淀教育的博大胸怀与高瞻远瞩，浸透着海淀教育工作者的拼搏与努力，衷心

的祝愿北京师范大学经管学院的 MBA 能为社会培养更多的教育管理精英人才，为我国教育事业的发展积蓄力量！



中共北京市海淀区教育工委书记

2014 年 12 月 20 日

序  
二

MBA 教育项目 1908 年诞生于哈佛大学商学院，至今已有 100 多年的历史。中国的 MBA 教育项目正式起步于 1991 年，该年 5 月，人大、清华等 9 所高校获批 MBA 试办权，至今也已 20 多年。国内外的实践表明，MBA 教育对于推动经济的发展和商业文明的进步，做出了不可替代的贡献。

北京师范大学是中国成立最早的大学之一，也是中国综合实力最强的大学之一。但由于种种原因，MBA 试办权直到 2007 年才获批。起步晚，既有优势，也有劣势。优势是，可以借鉴其他大学的办学经验，少走弯路，少支付试错成本；劣势是，社会认知度和品牌度不高，在激烈的市场竞争中处于不利地位。对此，我们有着清醒的认识。经过调研和讨论，我们达成了高度的共识，即北师大的 MBA 必须是高水平和有特色，这既是北师大地位所决定的，也是 MBA 发展阶段所要求的。所谓高水平，主要指师资配备、生源质量、课程水平、过程管理、教学资源等必须高大上；所谓有特色，主要指办学理念、方向设置、培养模式等，必须根植于北师大的传统优势。事实证明，师大 MBA 教育是成功的，不仅得到了考生和在校学生的认可，也得到了业界、专家和上级主管部门的认可。

2012 年，经过多轮的调查论证，我们计划设立 MBA 教育运营与管理方向，这一想法得到了海淀区教育工委张卫光书记的高度认可。于是，我们决定第一届教育运营与管理方向的学员主要由海淀区教育工委推荐报名考试，同时，我们邀请海淀区教育工委的有关领导参与到该班的管理和教学工作中来。这是 MBA 教育的首创之举。近两年多的实践表明，这种创



新是有效的，是值得的，对北师大 MBA 教育来说，甚至是必要的。我在不同的场合问过首批学员，花时间学工商管理方面的理论和知识，对他们的工作是否有帮助，得到的回答是一致的，即大有帮助，帮助很大。

为什么会有帮助？这是因为，教育虽然属于公共事业，但不容否认的是它也具有很强的产业属性。办好一个学校，也有很多经济考量，比如需要考量投入和产出，考量员工的激励，换句话说，也有其资源配置的问题。党的十八届三中全会提出了全面深化改革的任务，特别是强调了市场在资源配置中要起决定性作用。这当然主要是针对经济领域而言的，教育领域不能市场化和产业化。但市场在教育资源配置中不起决定性作用，并不意味着不要市场发挥作用，相反，教育改革和发展要充分考量市场的决定性作用，教育领域所存在的一些问题，必须通过市场发挥更大作用才能解决。在这种背景下，校长们系统学习经济学和工商管理学的理论、方法和知识，对于盘活教育资源，提高教育质量，就显得必要和紧迫。

为集中展示首届 MBA 教育运营与管理方向的办学成果，我们决定出版《教育管理的理论与实践创新探索——MBA 教育运营与管理方向论文集》。收入本书的论文都是在各位学员硕士学位论文基础上修改而成的。它们也许还谈不上高水平，甚至还有诸多需要完善之处，但凝结着各位学员和指导老师的心血，而且大多是作者对所在学校和单位管理过程中某一方面问题的思考，很接地气，有很强的海淀区基础教育特色。因为海淀区的基础教育一直维持着高水准，所以，该书对于其他中小学校的管理者，自然具有很强的借鉴意义。

在本书付梓之际，我要感谢海淀区教育工委书记张卫光先生，他不仅直接促成了本项目的产生，而且对教育的理解和远见，给我留下了深刻的印象。我要感谢海淀区教育党校常务副校长陈岩女士，她全程参与了本项目的策划和运行，她的务实和效率，是我们学习的榜样。我也要感谢北京师范大学领导和研究生院领导，没有他们的支持和指导，也就不会有 MBA 教育运营与管理方向的设立。我的同事，特别是经管学院副院长杨澄宇教授、MBA 教育运营与管理方向负责人孙志军教授、MBA 教育中心主任苏淞副教授、副主任焦豪副教授和 MBA 教育中心的各位老师，对于本项目的顺利运行和本书的顺利出版，付出了大量心血，对此，我要表达深深的

谢意  
是为序。

赖德胜

北京师范大学经济与工商管理学院院长

2014年12月20日

目  
录

中小学领导干部民主测评体系构建与应用研究 .....	1
中学校长胜任特征模型的构建 .....	19
小学少先队大队辅导员胜任特征模型研究 .....	28
北京市海淀区 W 中学绩效薪酬体系改进案例研究 .....	40
中关村民营科技企业薪酬、人员流动性与专业研究 .....	55
平行分层教学管理的实践研究 .....	64
中学教育增值评价的方法与应用研究 .....	81
外地来京务工人员子女家庭教养方式与学业成就相关性研究 .....	97
中小学督导需求及影响因素研究 .....	112
M 区小学教育质量监测与评价管理研究 .....	128
海淀区义务教育经费投入校际差异分析 .....	140
海淀区义务教育均衡发展研究 .....	154
海淀区考务综合管理平台改进策略研究 .....	166
海淀区中学一线教师职后培训现状研究 .....	178
海淀区中小学骨干教师培训模式研究 .....	188
教练式管理在中学新教师培训中的应用研究 .....	199
中小学教师交流意愿及其对策研究 .....	208
工作-家庭冲突对小学教师职业发展影响的研究 .....	230
学校制度与教师教学创新表现的关系研究 .....	246
中小学教师对党组织满意度研究 .....	261
对幼儿园老教师工作激励的行动研究 .....	275

中学德育课程化的实践与管理模式研究 .....	282
基于积极心理学视角进行德育活动的研究 .....	293
A 高中某班 S 非正式群体引导的案例研究 .....	311
中学生吸烟行为管理的对策研究 .....	322
基于教育需求和供给角度的个性化教育研究 .....	333
少先队活动项目管理研究 .....	343
某中学校园突发事件危机管理案例研究 .....	359
中学经济学课程开发与建设研究 .....	370
MOOC 在我国中学教育的应用探索 .....	387
绩效预算在中小学预算管理中的应用 .....	397
教育系统会计集中核算业务流程研究 .....	409
十一学校教育管理模式初探 .....	421
文化视角下学校品牌策略研究 .....	441
基于课程管理视角的学校品牌建设研究 .....	454
小学学区化管理中管理沟通的策略研究 .....	466
S 小学家校沟通策略的研究 .....	473
北京市特教学校办学条件标准研究 .....	482



# 中小学教师领导干部民主测评体系构建与应用研究

——以北京市H区为例

胡剑光

**【摘要】**学校领导干部是治校理教的重要骨干力量，建立一支高素质的学校领导干部队伍既是提高党在教育系统执政能力的内在需求，也是推动区域基础教育发展的必然要求。随着学校管理过程中民主意识的增强和现代人力资源技术在领导干部管理中的运用，如何保证教职工的民主参与权，客观公正的评价学校领导干部为教育系统组织部门提出了新的课题。本文旨在通过领导干部民主测评体系和运用的研究，为学校领导干部的选拔任用提供科学依据，从而更好地推动领导干部队伍建设工作。

## 一、研究背景

教育事业改革发展的形势和组织部门关于干部考核的基本要求，是开展干部民主测评分析与应用研究的主要背景。

H区是北京市的教育大区、教育强区，当前正面临“有学上”和“上好学”矛盾并存，教育公平和教育质量并重的发展时期。H区教育系统各单位领导班子和领导干部，处在教育教学改革的一线，是贯彻党的教育方针政策、引领学校发展的重要力量。选好用好领导干部，是保证H区基础教育薪火相传、持续健康发展的关键。而选拔任用领导干部的基础是考评干部，健全完善科学合理的考核体系，对于更加客观公正的评价学校领导班子和领导干部，不断激发学校领导干部的内在活力，进而有效推动学校各项工作的落实，发挥着重要的作用。本文正是源于这样的背景下，通过对学校领导班子和领导干部考核体系相关理论的分析研究，结合笔者自身的工作实践，选择中小学干部考评的方式方法作为研究的主题。

## 二、研究目标与研究方法

### （一）研究目的

本文主要研究：探索中小学实施干部民主测评的程序、方法，形成H

区比较成熟的中小学干部民主测评机制。并通过对某一年度的干部民主测评数据结果进行分析,发现干部队伍建设中存在的问题,从组织部门角度提出有针对性的意见和建议。

## (二) 研究方法

本文主要运用实证分析方法对中小学干部民主测评问题进行研究,具体方法有:问卷调查法、访谈法、比较分析法。

### 1. 问卷调查法

本研究采用的问卷为经修订后的“H区领导干部民主测评调查问卷”,为保证数据的真实有效性,采用网上无记名测评的形式进行。调查主体为全区教育系统所有教职员工,具体指H区220余所中小学、幼儿园和直属单位的领导班子(其中小学119所、中学55所、幼儿园32所、直属单位14所)和1000多名党政领导干部。调查的主要内容是领导干部在德、能、勤、绩、廉5项一级指标14项二级指标上的群众满意度,满意度采用李克特五阶量表形式。除此之外,在调查问卷后设有开放性评语部分,方便教职工发表个人意见和建议。

### 2. 访谈法

本研究在问卷调查实施后,通过半结构化访谈的方式,选取不同类别单位、不同岗位教职工和相关利益群体30名进行深度访谈。访谈的内容是针对问卷调查所反映出的共性问题 and 突出问题,探究领导班子和领导干部队伍建设中存在问题的原因以及加强班子建设和队伍建设的政策建议,为提出更有针对性的干部队伍建设的意见和措施打下基础。

### 3. 个案研究法

本研究选取某一年度教育系统干部民主测评作为个案,对干部民主测评的方法、步骤和测评结果进行分析,从中总结归纳我们在基础教育系统干部民主测评的基本经验,并在民主测评结果分析的基础上,发现干部队伍建设中存在的问题,从而有针对性地对民主测评工作本身和干部队伍建设提出政策建议。

## 三、中小学干部民主测评的数据分析

本文试图通过对民主测评得分结果的数据统计与分析,找出不同被测群体得分的显著性差异,并据此探索针对不同领导干部群体的管理与培训的启示;此外,通过对部分统计结果产生的原因进行追溯分析,可反思指标设置和民主测评体系的科学性、有效性,这有益于进一步完善民主测评体系。

为检验不同单位类型、不同层级、不同类别干部各级指标成绩的差异性,以及各一级指标对干部“绩”满意度的关系。本文选取了“H区2013年教育系统领导干部网上民主测评成绩”进行分析,测评成绩的有效样本共1452个。主要从三个方面对成绩样本进行了数据分析:首先,为探究各一级指标之间的相关关系,进行了各一级指标的相关性分析和四个一级指标对“绩”满意度的回归分析;其次,为从整体上梳理各校领导班子成绩的差异情况,进行了领导班子满意度分析;最后,为探究不同干部个体的测评成绩差异,进行了干部个人满意度分析。

### (一) 德能勤绩廉各项指标统计分析

#### 1. 全区各项指标满意度均值整体分布

表1 H区教育系统领导干部网上民主测评总体统计

全区一级指标、二级指标满意度均值情况分析									
指标	二级指标	二级指标评价成绩				一级指标评价成绩			
		中学	小学	幼儿园	直属	中学	小学	幼儿园	直属
德	政治品德	4.4619	4.6073	4.7162	4.2694	4.4744	4.6111	4.7168	4.2848
	职业道德	4.4851	4.6194	4.7437	4.302				
	社会公德	4.4774	4.6152	4.704	4.2777				
	家庭美德	4.4749	4.5999	4.6899	4.29				
能	计划组织协调	4.3487	4.4783	4.5854	4.1576	4.3381	4.4787	4.6049	4.1347
	民主决策	4.3231	4.4707	4.6242	4.1062				
	学校创新	4.3198	4.4537	4.5742	4.134				
	团队建设	4.3586	4.5126	4.6408	4.1361				
勤	工作态度	4.419	4.5623	4.6968	4.2285	4.3996	4.5461	4.6722	4.2124
	工作效率	4.3709	4.5219	4.6354	4.1874				
绩	任务完成情况	4.4076	4.5788	4.658	4.2433	4.3864	4.5481	4.6548	4.2126
	工作成效	4.3548	4.5023	4.6506	4.1664				
廉	廉洁自律	4.4454	4.6077	4.7113	4.2578	4.4476	4.6014	4.7089	4.2472
	公道正派	4.45	4.5949	4.7056	4.2347				

由不同类型单位的测评成绩统计可知，幼儿园的 14 项二级指标和 5 项一级指标的测评成绩是各类型单位中最高的，直属单位的各项测评成绩是最低的。本文在后面的章节中将对不同单位领导干部测评成绩满意度进行差异性检验，以得出其差异的显著性。

## 2. 五项一级指标满意度相关分析

为探究评分者对被测者的各项一级指标评分的一致性程度，因此，对各一级指标间的相关关系进行分析。

表 2 五项一级指标满意度相关性分析

		“德”满 意度	“能”满 意度	“勤”满 意度	“廉”满 意度	“绩”满 意度
“德”满 意度	Pearson 相 关性	1	.952**	.954**	.956**	.951**
	显著性 (双侧)		0	0	0	0
	平方与叉 积的和	97.245	108.055	107.503	99.81	99.884
	协方差	0.067	0.074	0.074	0.069	0.069
	N	1452	1452	1452	1452	1452
“能”满 意度	Pearson 相 关性	.952**	1	.975**	.909**	.960**
	显著性 (双侧)	0		0	0	0
	平方与叉 积的和	108.055	132.619	128.324	110.849	117.8
	协方差	0.074	0.091	0.088	0.076	0.081
	N	1452	1452	1452	1452	1452
“勤”满 意度	Pearson 相 关性	.954**	.975**	1	.920**	.971**
	显著性 (双侧)	0	0		0	0
	平方与叉 积的和	107.503	128.324	130.494	111.344	118.122
	协方差	0.074	0.088	0.09	0.077	0.081
	N	1452	1452	1452	1452	1452



续表

		“德”满意度	“能”满意度	“勤”满意度	“廉”满意度	“绩”满意度
“廉”满意度	Pearson 相关性	.956**	.909**	.920**	1	.929**
	显著性 (双侧)	0	0	0	0	0
	平方与叉积的和	99.81	110.849	111.344	112.185	104.819
	协方差	0.069	0.076	0.077	0.077	0.072
	N	1452	1452	1452	1452	1452
“绩”满意度	Pearson 相关性	.951**	.960**	.971**	.929**	1
	显著性 (双侧)	0	0	0	0	0
	平方与叉积的和	99.884	117.8	118.122	104.819	113.499
	协方差	0.069	0.081	0.081	0.072	0.078
	N	1452	1452	1452	1452	1452
** . 在 .01 水平 (双侧) 上显著相关。						

由上表可知,各项相关系数均为正,大于0.9,且所有显著性 $p$ 值=0.00<0.01<0.05,故变量间具有显著高度正相关性。通过对五个一级指标的相关性分析,可以得出以下研究结论:五个变量,每个变量与其它变量均呈高度显著正相关,即五个满意度成绩之间均存在高度正相关性。该结论说明,测评群众对被测干部德、能、勤、绩、廉的满意度评价一致性程度较高,即对于同一个被测者,评分者对这五个一级指标的打分区别并不明显,容易同时给出高分或低分。被测者某一方面对评分者造成的印象,会直接或间接影响到评分者对被测者其余方面给出的得分。

分析上述情况产生的原因至少有以下两个方面:第一,评分群众对被