

英才密码

宋立强 著

方”显势

支持

理方法 “三管”齐下

管理环境 “三化”营造

理目标 “三力”构建

英才密码

—— 厦门英才学校成功管理透视

宋立强 著

谨以此书献给厦门英才学校建校20周年！



2000年4月25日，时任福建省省长习近平到厦门英才学校视察



1999年4月13日，时任福建省省长贺国强到厦门英才学校视察



2003年11月4日，原全国人大常委会副委员长，国务院副总理田纪云到厦门英才学校视察



1998年9月25日，全国人大常委会副委员长卢嘉锡视察厦门英才学校，并和校领导亲切交谈



1999年4月2日，全国人大教科文卫委主任朱开轩来厦门英才学校校视察、指导工作



2000年5月30日，原福建省省委书记陈明义到厦门英才学校视察



2001年11月28日，原福建省副省长朱亚衍莅临厦门英才学校调研考察



1997年8月19日，时任厦门市市委书记洪永世视察厦门英才学校



● 杨英董事长



● 兰春校长



● 王毓泉执行校董



● 潘永俊副校长



恢弘大气的学校建筑



● 学校田径场远眺



● 学校游泳池一瞥



● 执行校长宋立强和ACT中国区总裁Andrew先生签约



中国美院授予厦门英才学校
“中国美术学院基础教育研究实验学校”



连续四次厦门国际马拉松啦啦操比赛冠军



举办海峡两岸美术作品展



孩子们的创意服装秀



领导力社团实践——模拟商业挑战赛



艺术范儿十足的孩子們



快让我的飞机飞上天



阳光自信的孩子們



到云水谣写生去



快乐成长的孩子們



摘取2004年高考福建省理科
狀元桂冠的我校學生李人望



奪得2005年高考廈門理科
狀元的我校學生蔡輝龍



再摘2015年高考福建省理科
狀元桂冠的我校學生姜麟鋮



从学校管理视域解析英才学校的成功“密码”

（代前言）

—

“这是一所贵族学校！”20年前，也就从20年前厦门英才学校建校之初起，到此后的若干年里，世人总是如此定位，这般看待英才学校。之所以本校与“贵族”这两个字扯上关联，言外之意，在于本校收费高昂，条件优越，能够读得起这所学校的，“都是些不会读书、不想读书的富家子弟”。偏见至此，影响甚巨！这使得英才学校在刚刚起步的上世纪九十年代，生源数量一直处于低位徘徊而很难得到大幅提升。巨额投入，低位生源，如此持续数年的艰困，不由得一些由衷关心学校办学的好心人士不断质疑或反复劝说杨英董事长：“是否学费太高？！”、“能否降低一下学费？！”谁知得到杨董最终答复的竟然是：“我们本来办的就是高端、‘精英’教育，而不是低端、大众教育！”，“这正说明我们的努力还不到位，我们的市场还没有打开！既然是这样，我们就轻率地降低了自己的标准，这不是自毁‘行情’、自坏‘规矩’吗？！”后来学校的发展，虽然经历了一番挫折，最终还是印证了杨董最初“固执”背后的预见性、正确性。

“这是一所成功的私立学校！”20年后的今天，在走出最初办学的艰难坎坷，在走到如今拥有3400多在校生，一路不断创造出一个个耀眼的办学业绩，学校已经毫无争议地成为享誉鹭岛、闻名八闽，乃至在全国都有一定声望的民办名校的时候，“这是一所成功的私立学校！”的社会评价，终于名至实归地赋予了英才学校。当然，今日的学校生源，早已从过去的特定群体，逐步重点转向了面对高收入、高智力、高期望且不满足公立学校教育的工商业人士及各界社会精英的子女。尤为可喜的是，学校招生局面也由此彻底从过去的“一生难招”，全面翻转为当今的“一位难求”。所有这些变化，正如英才学校首席教育专家、华东师范大学知名教授戚业国博士对学校过去发展所做出的中肯评价那样：“厦门英才学校20年办学几经风雨，在经历了早期波动起伏后，最近十几年进入良性发展、全面提升的阶段，初步凝聚了共同的学校精神与价值追求，形成了一支团结进取、充满活力的队伍，建立起值得信赖的良好口碑，探索了科学合理的治理结构与运行机制，积累了学校的办学模式与经验。经过20年的艰苦探索和磨合，从‘为生存奋斗’到‘为发展努力’，近几年进入‘为价值和理想而办学’的新阶段。目前学生信心足、教师干劲大，全校正在以全新的姿态、饱满的信心和热情思考学校未来的发展。”（参看附录1）



二

确如戚业国教授所说，在英才学校20年校庆来临之际，英才学校上下在欢欣鼓舞共庆学校过去20年所走过的辉煌发展道路的同时，一个更大的任务也同时摆在了学校的面前，那就是学校今后的第二个20年，第三个20年，乃至此后更多个20年的未来发展问题，学校的路应当朝哪里走？如何走？学校最终的愿景在哪里？主要目标是什么？关于厦门英才学校未来的发展之路，在20年校庆之际，为了适应时代发展潮流，为了适应未来民办学校发展形势，更为了适应英才学校发展的具体校情和远大目标，我们已经适时而明确地提出了“培育时代精英 奠基百年名校”的发展目标和办学愿景。应当说，这一目标与愿景甫一提出，就得到社会各界、校内师生的广泛认可、普遍赞誉和积极支持。由此可见，这一提法，是具有它的适时性、适切性、科学性和感召力的。

当然，我们深知目标与愿景的适切提出是一个关乎未来学校发展的重要问题，更深知如何把这一目标和愿景借助有效的路径和得力的措施加以具体落实，最终达成，尤其是另一个重大而现实、重要而具深义的问题。为此，我们不得不关注我们自身所具有的民办特殊“身份”与独特“使命”，不得不关注这一多少有些“另类”的身份与使命，在此前、当下以及未来发展中与之相伴随的制度困境、资源困境、环境困境等一系列发展困局，尤其不得不关注国家总体政策发展、国家教育整体形势对民校未来最终发展定位、特点乃至趋势的深度影响与重大导向。正是因为诸如上述的众多“不得不”，使得我们这些几乎始终“不得不”在“困局”中谋生存，“不得不”在“夹缝”中求发展的民办学校，“不得不”既要低头努力拉车，更要时刻抬头看路。所论虽此，牢骚无益。不过，这也使我依稀想起国家民办教育协会陶西平名誉会长，在2013年民办教育发展大会上的《民办教育的豪迈追求应该是：用我们的创造，让人民选择》的讲话犹言在耳。在这篇讲话中，他老人家语重心长、一语中的地为我国民办教育在新形势下的发展，支出“四招”立意深刻、见解详明、切中肯綮的发展建议。陶老支出的这“四招”是：

“一是民办教育的重要任务是提供选择性教育。随着义务教育的均衡发展，义务教育阶段的广泛性的选择需求也会适度缓解，但对优质和特色教育的选择性需求仍会十分强烈。……可以说社会最为关注的教育热点问题之一的公办学校的择校问题，最终需要通过义务教育的均衡发展和优质民办教育提供选择的协同来缓解。”

“二是选择性教育一定要以育人为本。民办教育和公办教育的根本属性都应以育人为本。如果进行营利性和非营利性的分类，也只是举办方式的区别。群众选择学校的标准是性价比合理，高质量，有特色，而营利性与非营利性学校之间既不是收费多



少的差别，也不是水平高低的标志，对是否能办成让人民满意的民办学校并无决定性的意义……”

“三是选择性教育一定要提供可供选择的优质产品。形成一个具有良好的社会声誉的教育品牌，是教育机构可持续发展的根本保证，选择性教育，必须依法办学，取信于民。民办教育机构要想让人民选择，就必须取信于人民。……所以，今天的民办教育机构要想生存发展，归根结底要保证守法守信的底线。”

“四是选择性教育必须坚持教育创新。政府政策的调整、学生和家長严苛的要求、金融市场的困扰、人力资源的动荡、机构竞争的激烈等因素，都使得民办教育机构面对着巨大的压力……有创新的激情，把资本运作和业务创新紧密地结合起来，民办教育机构才可能真正得到发展。”

陶老长期领导中国民办教育协会，长期致力研究民办教育事业，因此，老人家深察民校的苦衷与挑战，深谙民校的机遇与优势。概括陶老上述“选择性”、“人本性”、“优质性”、“创新性”的四项重要建议，再联系英才学校已经过去的20年尤其是近十多年的发展道路，“与我心有戚戚焉！”我们又何尝不是长期在无形中“暗合”着这样的理念与路径，为之兀兀穷年、孜孜矻矻地进行着艰难探索与努力跋涉的呢？！事实也确是如此，才确保了英才学校从过去的艰难坎坷中走了出来，并走出了今天这样颇有成效与业绩的良好局面。至于今后的道路在哪里，如何走？显而易见，自己过去的道路必然折射着自己今后探索的方向，自己过去的经验乃至教训都将是自己今后发展的最直接、最重要、最可靠的好老师！

三

在成长中反思，在反思中成长。事实上，英才学校办学20年尤其是近十多年的发展历程，我们从来没有放弃时刻反思自己，更没有放弃借助经常性的反思，不断呈现出一些文本性、经验性、指导性的东西。然而，时至今日，再来审视我们过去的那些所谓的各类总结性、经验性文本，总是感到具体内容不那么尽如人意。这其中的原由，不外乎两个方面：其一，“碎片化”倾向严重，仍然缺乏对英才学校办学经验的全面化梳理，系统化总结。其二，“感性化”倾向浓厚，仍然缺少对英才办学的深化解析，理性化提升。为了尽快弥补这一遗憾与不足，更为了借助对过去工作的梳理、总结、提炼，以便进一步寻找、洞悉今后学校发展的路径与方向，时值20年校庆来临之际，本人不揣谫陋，责无旁贷、自告奋勇地勇敢挑起这个重担，更愿借此能够“深挖”出英才学校深层次获得成功的若干个重要原因，进一步找出“英才密码”、找出英才办学成功的真正“秘笈”，并由衷希望这一工作能够最终达到利己校而惠同侪。



话题至此，我首先要诚挚感谢我的老师，我的老校长王毓泉先生，诚挚感谢杨董、兰董为首的学校董事会。想当年我求学于福建省重点中学——双十中学，作为该校校长、数学老师的王校长教我知识，教我做人，教我成才。待到师大毕业，我再返双十任教，王校长更是无私关怀、领导着我，大力帮助、提携着我。2002年，王校长从双十荣退后，加盟并主政英才学校校务。随后不久我亦在王校长盛情邀请、巨大感召下，毅然辞去令人羡慕的双十教职与领导职务，步其后尘，正式成为英才团队中的重要一员。自那时到如今，转眼又过去了十多年。十多年来，在以杨董、兰董为首的英才学校董事会的高度信赖、大力支持下，在王校长始终不渝的言传身教、亲切提携下，我逐步从学校副校长职位走上了学校执行校长岗位。人非草木，孰能无情。如果说，近几年我在学校执行校长岗位上工作出来一点成绩的话，那也与董事会的高度信任，与王校长主政英才那些年确定的学校发展正确道路，奠定的坚实发展基础大有关系，更与他作为尊者、长者、智者，一直以来对我始终如一的厚爱、指导与帮助是密不可分（王校长卸任执行校长由我接任后，出任英才学校董事会董事，继续引领、指导学校发展）。董事会、王校长是我献身英才教育的精神动力，更是我效力英才的智慧源泉！

话接前言，在当下的中国，民办学校与公办学校虽然同属于国家教育的重要组成部分，但两类教育由于客观存在着性质体制的不同，制度政策的不等，资源环境的不公等“先天性”差距与障碍，这都使得很多民办学校始终处于发展边缘化、办学艰困化、成长不稳定化的状态。因此，作为一个长期在民办学校工作的管理者，现实与经验告诉我，必须始终对自身的工作身份坚持“两个定位”，才能更好地适应和应对民办学校所面临的诸多特殊的发展环境与问题。第一，因为自己首先是一位教师，是一个学校的核心管理干部，因此，自己的第一重身份定位首先是“教育管理者”。这就要求自己的管理决策、管理行为，首先要按照学校教育的固有规律去办事，一切要符合并服务于学校的发展利益，一切要符合并服务于学生的成长成才；第二，毕竟自己的学校属于民办学校，既然是民办学校，就必然决定了学校要在激烈的市场竞争中完全靠自己求生存，仰仗自己谋发展，这也必然决定了我的第二重身份：“职业经理人”。一旦确立了这一身份，就得要求自己必须要自觉地关注教育市场动态，必须要自觉地适应激烈的教育市场竞争，必须要精细核算教育发展成本，必须要力争实现教育效能、办学效益最大化——即在关注社会效益、教育质量的同时，必须兼顾学校运行成本，兼顾办学经济效益。需要指出的是，我的职业“双重身份”——教育管理者、职业经理人的定位，是置身于中国民办教育发展的现实环境和特殊形势而做出的客观、积极、有效的应对与定位，绝非是一种人为化、想当然的角色“自命”和身份“自炫”。

作为职业经理人，毫无讳言，在我入职英才学校管理层的那一刻起，责任与担当，就使猛然认识到民办学校要发展，要进步，作为一个组织管理者，就务必要学会并深



谙管理与运营之道。为此，我从头啃起西方管理大师的经典之作。从“科学管理之父”泰罗的《科学管理原理》到“管理过程之父”法约尔的《工业管理与一般管理》，从人所共知的马斯洛的《人类动机理论》到当代西方影响最为深远的管理大师德鲁克的《管理：任务、责任、实践》，等等。虽然，这样的“半途出家”，只能了解、学习到大师作品中的个中皮毛，并且大有“现学现卖”、“急来抱佛脚”之嫌，但是，诚心所至，开卷有益，这样的努力，终能为自己打开一个汲取先贤智慧，扩大自身视野的智慧窗口。

事实也正是如此，当对企业管理理论有所涉猎，再来审视学校管理（其实西方后起的学校管理理论，大多借鉴于西方企业管理理论）的时候，虽然两者有着太多的不同之处，然而对我而言，依旧大有似曾相识的熟识感、亲近感。也正是这一学习“机缘”，让我的教育管理者、职业经理人的“双重身份”，在民办学校管理这一特殊的工作情境下，不仅得到了有机的统一、天然的融合，实践的历练，更为重要的是，对我此后出任英才学校执行校长，并在这一关键岗位上进一步布局学校发展方略，推动学校发展转变，提升学校办学品位，均产生了极其重要的角色支撑、理念引领和能力支持。如今，再以自身的“双重身份”，从学校管理的视域，深层次解析英才办学行为、办学经验，我深刻感受到，这不仅给自身的研究、总结提供了一个非常正确、非常系统的解析路径，更为自己从深层次、宽领域真正获取英才学校办学成功的重要“密码”，提供了极大的可能。

四

然而，学校管理终究与企业管理存在着本质性差异。所谓学校管理，是要根据一定的教育目标和管理目标，通过决策、计划、组织、指导和控制，有效的利用学校的各种要素，以实现培育人的社会活动。它有广狭义之分，狭义的学校管理，即微观的学校管理，也就是指学校自身的内部管理。结合民办学校发展现实，结合英才学校办学实际，从学校管理视域解析其办学，我认为这是一种指标性的解析范式，也是一种系统化的解析范式，因此，更是一种科学化、有效化的解析范式。为什么这样说呢？

首先，学校管理对民办学校发展而言，有着异乎寻常的决定作用。让我们从回顾我国现代民办教育的发展简史论述之。从改革开放到目前阶段的三十多年，我国民办教育大体经历了两个重要的发展阶段。从1978年到2003年，属于民办教育的初创发展期。在初创期，由于社会需求高，办学成本低，进入门槛宽，民办学校完全依照市场规律办事，政府干预很少，因此众多民办学校在这一时期获得了极其快速的发展，可以说真是雨后春笋、方兴未艾！从2003年开始，大体要到2020年，以《民办教育促进



法》的颁布实施为起点，民办教育应当说是进入了法制化阶段后的转型发展期。进入转型期后，由于受中国经济强大增长、政府政策显著调整，特别是受公办教育强力扩张、增强的严重影响，民办教育的成长空间受到严重“挤压”，民办教育的发展压力陡然增大，民办教育的整体发展环境趋于显著恶化。在这一严峻形势下，很多民办学校不是走向倒闭就是处于“不死不活”般的惨淡经营状态。

如今再来审视民办教育过去几十年的发展状况，若从民办学校一个个发展的个案来看，大体不难看出，民办学校的成长特点基本属于“生死在己，与他无关”的状态。说得再具体一点，民办学校基本是市场化运作，正所谓“优胜劣汰，适者生存”。既然如此，大家都是在一个外部环境基本相差不大的情况下，显然，对一个个的发展个体而言，其生死存亡的关键，首先还在于自身，尤其在于自身的整体管理能否真正适应外部环境的因应变化。正是这一关键因素的存在，才让我们看到，在民办教育的初创期，无论良莠优劣，特殊宽松的外部环境，导致各种档次、不同水平的民办学校都能在那样的市场环境下分得“一杯羹”。一旦外部环境对自身办学提出更为严格、更为上位、更为苛刻的要求与条件时，正如进入现今的转型发展期一样，很多民办学校必然会折戟沉沙、败下阵来，最终被残酷的市场竞争无情淘汰。也正是基于如此严酷的现实，所以，我认为，观察和分析一所民办学校的发展，最好的视角，最恰当的“抓手”，最有力的着眼点，当从考察和解析这个学校的内部管理入手。因此，毫无疑问，解析学校管理，对民办学校来说，就是剖析其现状，考量其实力，评估其潜力的“指标性”的一种解析范式，当然这是一种非常有效且科学的解析范式。

其次，说到管理，必然涉及系统论这一重要的理论成果和思维形式。换言之，从系统论的观点和方法来认识学校管理，无疑，对深层次、全方位认识和解析管理经营与运作，不失是一种很好的、科学的、有效的解析范式。

从系统论的观点看，在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的。所谓系统，是指相互作用着的若干元素按照一定的目的和功能组成的有机整体。系统一般是由两个以上的要素构成的整体。每个组织都是一个系统，这对学校而言，自然也不例外。显然，这种将学校管理看作一个系统的思想，并用其整体性、相关性、动态性的学科特征去观察和分析学校管理的方法，无疑对进一步认识学校内部办学状态以及本质，极大地促进学校未来发展具有十分重要的现实意义。

基于上述把学校管理作为一个有机系统来认识的观点，大家不禁要问这一学校系统究竟是由哪些重要的相关要素组成的呢？依据完整的学校管理系统的组成要素，主要包括管理主体、管理客体、管理环境、管理方法、管理目标等五大要素（学校管理要素说，学界有多种不同观点，本书采用“五要素说”）。因此，本人将在本书的下列各个具体篇章中，主要围绕着这五大要素，系统化地解析厦门英才学校办学历程和



办学经验。

当然，囿于本人的学养和视野所限，能否达到预期的解析目标，那就实在不是本人能力范围所能确保的了。不管怎样，就权当把这一工作作为一种刻苦历练和努力探索吧。因此，在本书这个“开篇明义”的“前言”即将结束的最后，还是要真诚恳请广大读者以及各位方家，能够及时给予积极批评和有力指正！对本人而言，这自然又是另外一种快乐学习与幸福收获。既然乐事、幸事将至，我在这里就先谢为盼了！

厦门英才学校执行校长 宋立强

2015年10月1日