

文学荣 著

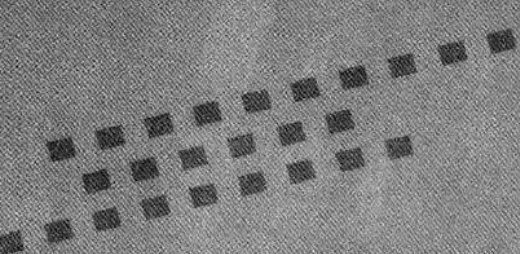
中学战略管理

ZHONGXUE ZHANLUE GUANLI



天津教育出版社

TIANJIN EDUCATION PRESS



中学战略管理

ZHONGXUE ZHANLUE GUANLI

文学荣 著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中学战略管理/文学荣著. —天津:天津教育出版社, 2006. 2

ISBN 7-5309-4585-8

I. 中… II. 文… III. 中学—学校管理

IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 005618 号

中学战略管理

出 版 人 肖占鹏

选题策划 刘秉民

作 者 文学荣

责任编辑 谢 芳

特约编辑 王 了

封面设计 桑来特

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路 35 号
邮政编码 300051

经 销 新华书店

印 刷 北京市大北印刷有限公司

版 次 2006 年 2 月第 1 版

印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷

规 格 大 32 开(880×1230 毫米)

字 数 236 千字

印 张 11

印 数 1—6000

书 号 ISBN 7-5309-4585-8/G·3897

定 价 20.00 元

前 言

管理活动是人类最重要的活动之一，是一切有组织的活动
中不可少的组成部分。

学校离不开管理，学校管理差不多是伴随着学校的产生就
出现的一种社会职能活动，有了学校就必然要有学校管理。

我国学校管理经历了从萌芽状态到初步形成，再到逐渐发
展的阶段。我国学校管理借鉴西方学校管理的先进经验和成功
做法，并结合我国现阶段的学校管理实际，探索适合我国学校
管理的高效、优质的管理模式。现阶段，我国的教育事业飞速
发展，公办、民办和其他体制办学纷纷涌现，教育市场化已初
见端倪。人们对教育的需求越来越迫切、越来越多样化，加之
国际交流、国内交流越来越频繁，以及现阶段学校的可持续发
展和越来越激烈的竞争，都对我国学校管理提出了新的要求和
挑战。旧有的仅局限于学校内部日常事务的学校管理已远不能
适应，正逐渐淡出，取而代之的是以更加宽广的视野和长远的

目标来规划学校的发展，也就是战略管理。

中学教育在整个学校教育中处于枢纽地位，是学校教育的重要环节，起着承上启下的关键作用。中学教育的质量直接关系到整个国家教育质量和国民素质的提高。中学教育是国家、民族和家庭培养未来社会主人的重要途经，中学教育和管理科学得当，将使青少年获得更加全面、主动、和谐的发展。中学教育在不同程度上具有实施普通和专业教育的双重功能，既有基础性和科学性，又兼具职业性和技术性。正是由于中学教育的特殊地位，决定了中学学校管理必须使用战略管理。中学战略管理就是对中学学校教育活动实际的总体性管理，是中学学校制定和实施战略的一系列管理决策的行动。

中学战略管理的实质是帮助中学学校组织建立和维持持久的竞争优势，帮助中学保持一种强大而灵活的态势。

作 者

目 录

前 言	(1)
绪 论	(1)
第一章 学校战略管理概述	(9)
第一节 中学教育管理的发展趋势及特点	(9)
第二节 学校战略管理的概念及内涵	(22)
第三节 学校战略管理的内容、特征与功能	(28)
第二章 中学管理战略的制定	(52)
第一节 制定中学管理战略的指导思想及方针	(52)
第二节 中学战略管理制定的内外部环境分析	(63)
第三节 中学管理战略目标的制定	(72)
第三章 中学战略管理的实施	(115)
第一节 中学战略实施概述	(116)
第二节 中学战略实施与中学文化	(129)



第三节	中学战略实施计划的制定	(137)
第四节	中学战略实施的组织调整	(149)
第五节	中学战略实施与领导	(159)
第六节	中学战略实施的资源配置	(179)
第七节	中学战略实施的控制	(184)
第四章 中学战略管理的重点		
	——学校品牌的经营	(200)
第一节	学校品牌概述	(201)
第二节	学校品牌的价值与效应	(230)
第三节	学校品牌的设计	(240)
第四节	学校品牌的培育	(245)
第五节	学校品牌的扩张	(252)
第六节	学校品牌经营的核心	
	——创建特色学校	(271)
第五章 中学战略管理的评价与保障		
第一节	中学战略管理评价概论	(312)
第二节	中学战略管理评价的方法、模式和机制	(322)
第三节	中学战略管理的保障	(334)
参考文献		(341)
后 记		(343)

绪 论

管理活动是人类最重要的活动之一，广泛地存在于现实的社会生活中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校，可以说，凡是由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。

教育是社会大系统中的重要子系统，学校是这个子系统的组成部分，它作为一个独立的社会组织，具有复杂的组织结构和鲜明的活动目标，同时它又是社会生活的一个重要场所，与社会生活的其他领域发生着千丝万缕的联系，因此，学校更离不开管理。可以说，学校管理活动差不多是伴随着学校的产生就出现的一种社会职能活动，有了学校就必然要有学校管理。

西方学校管理经历了四个阶段：以科层制为核心的科学管理阶段、以人际关系为核心的行为管理阶段、注重决策过程和程序管理的科学阶段，以及综合运用现代管理理论和信息科学技术的综合发展阶段，表现了学校管理越来越趋向于科学化的发展方向。

我国学校管理也经历了从萌芽到形成、再到发展的阶段，尤其是在十一届三中全会以后，我国的教育管理在实现教育思想的拨乱反正以后获得了快速发展。这种发展沿着两个方向进行，一部分学者和实际工作者，继续从总结我国教育管理经验入手，逐步加以抽象概括，形成理论框架和体系并运用于实践；另一部分学者吸取外国企业管理的理论，加以改造，移植到教育管理领域，形成另一类理论框架和体系并运用于实践。这两方面的研究和实践，对我国教育管理理论的发展都做出了重大贡献。尤其是后一种发展，在我国市场经济改革以后的教育多元化发展阶段表现得更为突出。实际上，这些年来，由于人们对教育的需求越来越迫切，越来越趋向多样化，同时民办教育获得了极大的发展空间，教育市场尽管在理论界还存在着不少争论，还有很多问题有待进一步澄清，抑或是还有不少人反对教育市场的提法，但现实中教育市场是真实存在的，供求关系日益明显，学校与学校之间的竞争也越来越激烈。这些都对我国学校管理提出了不少新的问题和挑战，学校管理已经不能仅仅局限于学校内部的日常事务，它必须像企业一样不断关注外界的变化，也就是教育市场的供求状况。因此，学校要适应教育需求的变化，提高自己的竞争能力，首先必须改变传统的管理方式，以更加宽广的视野和长远的目标来规划学校发展，也就是我们在本书中所极力提倡的战略管理。

那么，我们为什么要提倡中学战略管理呢？这是因为，除了所有学校所面对共同的市场特征以外，另一个重要因素是由中学的特殊地位所决定的。

其一，中学教育在整个学校教育制度中处于重要的枢纽地

位,是学校教育的重要环节。在一个包含着学前教育、初等学校、中等学校和高等学校的学校教育系统中,中学起着承上启下的关键性作用。中学教育本身的质量及其与小学教育和高等教育,以及其他职业教育形态之间的衔接,直接关系到整个国家教育质量和国民素质的提高;中学教育又与整个国民经济格局相互影响。

其二,中学教育是国家、民族和家庭培养青少年的重要途径,对每个青少年的全面健康成长以及拥有一个幸福和丰富的人生具有不可替代的作用。因此,中学教育和管理得当,将使青少年获得更加主动和谐的发展,具备未来工作和学习的能力,学会规划自己的人生。

其三,中学教育在不同程度上具有实施普通和专业教育的双重功能,面临着十分复杂的社会背景,既有基础性和科学性,又兼具职业性和技术性。

教育市场的成熟和发展以及中学教育的特殊地位,决定了中学战略管理的使命和目标。那么,这种战略管理与一般的常规管理有什么不同呢?我们认为,战略管理(有时候,我们也称为战略决策)与一般的常规管理主要存在以下几个方面的差异(见下表):

	非战略决策	战略决策
决策对象	各业务部门	组织集体
决策时期	短期	长期
决策主体	职能部门	高层领导
决策风险	涉及局部,风险较小	涉及整个组织,风险大
目标表述	具体的、详尽的	综合的、概括的

从上面与非战略管理的对比中，我们可以给战略管理下一个简单的定义，即战略管理是指由组织高层领导制定、实施和评价，使组织能够达到其目标、跨功能决策的艺术与科学。战略管理是以组织的长远发展为己任。学校战略管理就是对学校教育活动实行的总体性管理，是学校制定和实施战略的一系列管理决策与行动。因此，战略必然具有全局性、根本性、系统性、未来性、长期性、相对稳定性等特点。战略管理主要关注三类问题：

第一，我们所处的地位和环境怎样？如何抓住新的机会？如何面对外部威胁？如何对环境的变化做出反应？

第二，我们想成为什么样的组织？目标是什么？如何确定多项目的优先次序？组织的规模多大才是适应的？是否需要进入其他区域市场？

第三，我们怎样才能达到预期目标？应如何配置各项资源？采取怎样的竞争方式？如何组织各主要职能部门的力量？

战略管理的实质是帮助组织建立和维持持久的竞争优势，帮助组织保持一种强大而灵活的态势。

尽管战略管理十分重要，但它在学校发展中并没有被很好地理解，目前，对于战略管理仍然存在不少误区，概括起来主要有三个方面：

误区之一：战略可以消除学校风险

假如你只有一艘小船，就只能在小河里捞小鱼、小虾，因为小船无法承受大海的风浪；如果你有大大轮船，就可以不畏风浪，去大海中捕大鱼。如果说小河、大海相当于中学的管理环境，风浪相当于管理风险，那么船就相当于学校，船的大小相

当于学校抵御风险的能力。风浪总是客观存在的，并不会因为你的战略规划而消失。

战略的制定实施并不是企图消除风险，它的作用在于“当明天真正来临的时候，你和你的学校已做好了准备”。

因此，成功的战略规划是为了提高学校承担和抵御更大风险的能力。

误区之二：战略能够量化，并具有操作性

战略是分析和判断，其本身不能量化，但它的目标和计划又必须量化；战略本身没有操作性，但实现战略的管理方法具有操作性。

规划战略的同时，也要定出实现战略的一系列策略和途径，使战略有实现的可能。战略定出来，还需要落实，需要通过战略咨询会、计划预算咨询会、战略平衡积分卡等一系列管理手段，将学校战略变成业务单元的策略，变成具体的行动计划，变成一系列的财务数据，变成一系列的考核指标……这样就有了可操作性。这些操作性的内容，是一系列的管理方法，是落实战略的手段，而不是战略本身，和具体定的什么战略也没有关系。

误区之三：战略是明天的决策

战略不是告诉我们“明天会发生什么”，“明天应该做什么”；而是告诉我们“目前的思想和行动必须包括怎样的未来性”，“今天必须为不确定的明天做什么”。

举例来说，你在路上开车，一千米之外有一个大坑，由于你有战略规划——提前看到坑，做出了决策——早点刹车，车不到大坑就停住了；另一个人没有看到大坑，一直往前开，一

下掉进坑里，他在坑里想：那个家伙真有战略眼光，一千米之前就刹车了。

战略是具有前瞻性的，但是需要后验，唯独决策是现在的。只有前瞻性地看到“大坑”，现在才能做出正确的决策，避免车毁人亡。这个结果是后验的。刹车是一千米之外的事，是现在的决定，不是明天的决策。

每个人今天做的决定，客观上都包含着一定的未来性，都会在将来被验证。差别在于，今天决策时，有没有前瞻性地看到未来的变化趋势，看到未来的机会和威胁——这就是战略的魅力所在。

战略是很实在的东西，并不虚无缥缈，所以不能以“忙”作借口，把它推到明天——因为你今天所做的事情，都几乎会构成未来命运的一部分。战略很朴素很实在，并不很具有投机性。因此，“与其临渊羡鱼，不如退而结网”。

本书正是从此出发，从理论和实践两个方面对中学实施战略管理进行了较为全面的描述，在澄清战略管理基本理论的基础上，更加突出了战略管理的运用，其主要内容包括以下几个方面：

第一章阐述了学校战略管理的概念和内涵，分析了学校战略管理的内容、特征，以及学校战略管理对学校发展的意义。

第二章阐述了学校战略管理制定的指导思想，以及应该遵守的方针和原则，在分析中学战略管理制定的内外环境以后，提出了中学战略管理目标。

第三章对实施中学战略管理的步骤、过程、模式、内容，以及中学战略管理与学校文化的关系、中学战略规划的制作、

中学战略管理实施的组织调整、中学战略管理中学校领导的作用、学校机构的优化与战略实施的资源保障等进行了详尽的分析和论述。

第四章以学校品牌经营作为学校战略管理的重点和突破口，在阐述学校品牌的真实含义、对学校发展的价值和功能的基础上，提出了学校品牌经营的一系列措施和策略，同时，结合具体案例，展示了学校品牌经营的主要策略——特色学校建设的基本过程。

第五章是对中学战略管理的评价，分析战略管理评价的主体、原则、方法和基本模式，从而保证战略管理的科学性。

第一章 学校战略管理概述

有什么样的管理就会有什么样的学校，学校管理既是学校日常活动的主要内容，又决定着一个学校发展的未来。战略管理是学校管理在新的形式下的发展，它体现了社会和教育本身的变化对学校管理的要求。那么，什么是战略管理？学校为什么要进行战略管理？它包括哪些基本内容？它有哪些基本特征？我们将在下面进行阐述。

第一节 中学教育管理的发展趋势及特点

教育的现代化取向，必然要求教育管理的现代化。我国基础教育自 20 世纪 80 年代以来进行的现代化改革，涉及到了基础教育的宏观、中观和微观领域的许多管理问题。在当前的基础教育改革中，体制改革是“瓶颈”。解决这个问题的出路就是在借鉴经济体制改革经验的基础上，积极、稳妥地探索基础

教育体制的改革，实行“政校分开”。对此有不同的意见。一种意见认为：“政校分开”在提法上不太准确，容易产生误解；另一种意见强调，在教育法制不健全的情况下，“政校分开”以后，怎样约束校长权力，防止“教育腐败”是一个值得重视的问题；还有的人认为，“政校分开”对于基础教育未必是一件好事。

体制改革的成功与否有赖于对基础教育进行有效的战略管理，中学战略管理是其中重要的一环。中学战略管理有赖于对我国中学发展现状及发展趋势的准确把握，展望我国中学教育管理的现代化趋势，大致有这样几种。

一、管理信息化

信息时代给教育管理带来的一大变化，就是广泛使用计算机网络。为了教育及管理信息的实时、准确，提高中学管理的效率，使管理更科学、更规范、更公开，需要加快学校管理的信息化。

（一）信息化是世界各国的发展战略

信息化是世界各国共同关心的问题。目前，信息化在一些国家和地区，不只是一种发展趋势，而且已成为现实。信息化是在一定思想指导下，以现代信息技术（多媒体计算机和网络系统）为基础，促使人们参与、改善、创造、服务和享受现代生活的过程，它包括经济信息化、政治信息化和生活信息化三个方面。按照世界公认的标准，经济信息的60%~70%、政