



上海市普教系统  
名校长名师培养工程  
优秀成果精选



王丽萍 / 著

Xuanze Jiaoyu De Jingying Yu Chuangxin

# 选择教育的经营与创新

上海教育出版社



上海市普教系统名校校长名师培养工程  
优秀成果精选

2009年 8月 24日

成长文库

(第一期 第一辑)

# 选择教育的经营与创新

王丽萍/著

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

选择教育的经营与创新 / 王丽萍著. —上海: 上海教育出版社, 2009.8

(成长文库 / 李骏修主编)

ISBN 978-7-5444-2370-0

I. 选… II. 王… III. 中小学—教育改革—经验—上海市 IV. G639.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第144028号

上海市普教系统名校校长名师培养工程优秀成果精选

成长文库

(第一期 第一辑)

选择教育的经营与创新

王丽萍 著

上海世纪出版股份有限公司 出版发行  
上海教育出版社

易文网: [www.ewen.cc](http://www.ewen.cc)

(上海永福路123号 邮编: 200031)

各地新华书店经销 昆山市亭林印刷有限责任公司印刷

开本 700 × 1000 1/16 印张 12.75 插页 2

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印数 1-1,100本

ISBN 978-7-5444-2370-0/G · 1902 定价: 28.00元

(如发生质量问题, 读者可向工厂调换)

上海市普教系统名校长名师培养工程

优秀成果精选

## 成长文库

# 出版前言

人才资源是第一战略资源。对于教育事业来说,最重要的是教师队伍建设。教师队伍的素质决定着教育的质量和水平。上海教育事业“十一五”规划纲要提出,到2010年,上海将在全国率先基本实现教育现代化。实现这一目标的前提是,必须造就一批具有良好师德修养、先进教育理念、厚实专业素养、开阔国际视野和较强国际交往能力,具有良好教育研究能力和教育创新能力的优秀校长和教师,并充分发挥其示范和辐射作用,带动上海教师队伍整体素质的提高。

2005年上海市在全国率先启动的普教系统“名校长名师培养工程”就是促进上海教育现代化的重要举措,它为高端教育人才的培养提供了全方位的锻造平台。该工程包括多个校长培养基地和多个教师培养基地,各培养基地以学习研修为阶梯,以课堂教学为阵地,以教育科研为抓手,通过专家引领、教学研讨、名著研读、案例分析、课题研究、访学考察等培养形式,促进中青年校长、教师迅速成长,教学能力、管理能力、教育研究能力不断提高。

为使优秀校长和教师们先进的教育思想、丰富的实践经验、高超的教学技能成为共同的社会财富,也为了探寻他们成长的轨迹,上海市教育委员会专门设立了“上海市普教系统名校长名师培养工程文库出版项目管理组”,文库出版项目管理组按既定的工作方案分阶段实施文库项目出版的具体工作,组织专家和领导严格论证和审定了列选的文库出版项目,力求反映当前本市最优秀的教育科研成果,并将文库定名为《成长文库》。收入《成长文库》的专著内容宽泛,涉及普教系统的多个方面。既有对教育教学或学校管理中的重点、难点及其对策的研究,又有对教育教学改革前沿问题的探索;既突出方法上的指导,又立足实践、

注重内容的实用性。

《成长文库》的出版,有利于推广本市一批优秀校长和教师先进的教育理念、成功的教学和管理经验、突出的教研成果,发挥典型的示范作用,同时也可以为广大幼儿园、中小学教师搭建展示成果、交流心得、切磋技能的教研平台,推动我们的教育理论研究、教学和管理实践向更深层次发展。

《成长文库》既可用作在职教师培训的生动教材和教师职前培养的重要学习内容,又可以为广大教育科研人员提供丰富的教学信息和研究资源,有助于教育理论研究更好地为教育教学实践服务。

《成长文库》将随着上海市普教系统名校长名师培养工程的不断推进,分辑分批出版。在它正式出版之际,我们要真诚地感谢上海市普教系统名校长名师培养基地的所有专家、学者和领导对基地学员的培养所付出的辛勤劳动,同时还要感谢其他所有给予我们热心帮助和支持的同行和朋友,让我们携手为上海教育事业的发展作出更大的贡献。

希望这套《成长文库》能成为广大教师和教育工作者的良师益友。

由于我们的认识和水平有限,《成长文库》会有许多不足之处,恳请广大读者批评指正。

上海市教育委员会

上海教育出版社

2008年12月

上海市普教系统名校长名师培养工程

优秀成果精选

## 成长文库

### 总序

《成长文库》和大家见面了,我在此表示热烈祝贺!

《成长文库》是上海市普教系统名校长名师培养工程的又一重要成果,是优秀中青年教师在导师指导下学习、思考、实践、研究的结晶。

我们提倡教师在搞好教学的同时,要学会研究,要深入研究教育教学中的实际问题,研究学生、研究课堂、研究教材、研究课程,研究学生如何轻松地学,研究教师如何高效地教,努力寻找解决实际问题的策略、方法,在实践探索 and 改革创新中促进专业成长。

《成长文库》的一本本著作正是上海市优秀中小学、幼儿园教师研究和探索结出的硕果,是他们教育教学经验的提炼,是他们成长之路的回望和解析。

成长是一个过程,是一种阅历的积累。不能浮躁,不能急功近利,不要为名利所累。要踏实认真,追求一种水到渠成的效果,追求从容淡定的境界。在成长的过程中,要读书,要思考,要践行,要用心去感悟,感悟人生的真谛,感悟教育的真谛。

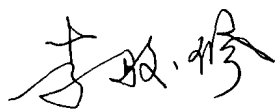
成长是生命的律动,成长也是生命的延展,只要有对生命的热爱和敬畏,你就能体验到成长的乐趣,收获成功的喜悦,就能实现生命的一次次升华和超越。

成长就是不断地超越,超越前人,超越成见,超越世俗,超越自我,追求“海到尽头天做岸,山登绝顶我为峰”的大境界,逐渐成长为一名身正学高、善

教学、会研究的优秀人民教师。

名校长名师培养工程促进了中青年校长、教师的专业成长,但教师的成长归根结底还是为了每一个学生的成长,为了祖国的未来和希望的成长。

我衷心祝愿《成长文库》健康成长,祝愿教育事业薪火相传、一代代一批批优秀教师健康成长,更祝愿中小學生、幼儿园的孩子们幸福快乐地成长。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李锐' (Li Rui), written in a cursive style.

2008 年 12 月

## 序

晋元高级中学的王丽萍校长是上海市普教系统首批名校长培养基地高级研讨班的学员。根据研讨班要求,她完成了“每人一本专著”的撰写任务,并适时把书稿《选择教育的经营与创新》交在我手上,使我有机会对晋元的办学特色、教育创新、德育工作、课程设置、队伍建设等学校内涵建设有了一个全面的了解和全新的认识。阅读书稿,感受到王校长既有丰富的办学经验,又善于在经验的基础上反思创新;既有先进的教育理念,又善于把理念融合到每一个具体的教育细节之中,尤其是“套餐式课程、走班制运作、学分制管理”的教育模式的创立,通透着以学生发展为本的现代教育观,凝聚着晋元人不畏艰难、勇于创新的教改精神。

上海二期课改的重要理念之一是以学生为主体,创设宽广的空间,让每一位学生的个性得到自由的张扬,让每一位学生的潜能得到充分的发挥,其难度比以往的任何教育改革都大。必须通过观念变革、制度创建和学校教育实践的更新,积极尝试建立一种最有利于培养学生创新精神和实践能力的学习模式,才能有效地实现课改目标。

现行教育是工业化社会的产物,以标准化为其显著特征。这种教育的教育目标、课程设置和教育教学过程,都是划一的,缺乏灵活性和选择性的。学生的学习内容、学习方式、学习时间以及学习过程趋向同一,使学生的学习变成了一个标准化的、缺乏个性的过程。然而,人的潜在能力不是均一的,而是存在着可以区分的个性差异,且在以多元化为显著特征的当今社会中,每一个人所持有的价值观是多元的,希冀达到自我实现这一抽象目标所拥有的、可能的具体路径是个性化、多样化的。学校教育只有尊重个体发展的差异性这一基本事实,才有可能成为真正的以人的发展为本的、理想的教育。

有鉴于此,晋元高级中学坚持“发展为本”、“选择教育”的理念,形成了“学会选择、主动学习、卓越发展”的办学理念,强调“在可能的范围内使具有不同智力结构和能力特长的学生都能受到同样好的教育,得到充分的发展”。积极探索

选择教育理念向相应教育环境及课程教学、课堂组织行为的转化,创设走班制学习的组织形式,“在保留原有行政班级的条件下,关注学生的个体差异,尊重每一个学生的主体地位,让学生根据一张属于自己的课程表,走向各自的学习班级,安排自己的学习生活”。这种学习组织方式实现了真正意义上的因材施教,有利于学生在打好基础的同时,扬长避短,促使学生个性发展和形成。

学校教育的目的是教会学生获取知识的方法,学生学习的动力是对学习内容本身的兴趣。晋元高级中学在选择教育理念的实施中,指导学生可供充分选择的四类课程中,每人都形成一份属于自己的多样化的套餐式课程,为学生主体的个性发展创设了充分的条件,提供了更多的机会,使学生通过自己感兴趣的学习内容的选择和学习,找到自己通向成功的发展路径。

什么是教育创新?我认为教育创新就是在深刻把握教育规律和学生成长规律的基础上,对教育改革的发展趋势有一个宏观把握和内在的预见性,能先人一步地把教育理念果断地付之于教育实践。晋元高级中学的套餐式课程、走班制运作和学分制管理的模式构建,无疑是实现了教育创新,是值得钦佩和推崇的。

晋元中学是一所百年老校,有着光荣的办学传统,王丽萍校长在总结传承前人经验的基础上带领全校教职工致力于学校内涵建设,开拓创新、低头实干、奋发荣校,使晋元中学持续焕发着名校风采,实现把学校办成一所“教育理念新、课程组合新、运作方式新、师资结构新、管理机制新”的富有国际视野和校本特色的实验性、示范性高中的办学目标,学校基于素质教育的教改实践与探索走在了全市前列。相信王丽萍校长的著作《选择教育的经营与创新》能对中小学校长们有新裨益。

仇忠海

2008年11月

## 绪 言

翻阅着散发出阵阵墨香的文稿,我长舒了一口气。半年多来的许多晚上,我那书房的灯总是亮着。伴随着电脑键盘的敲击声,我的思绪任意徜徉在晋元近几年所走过的风风雨雨。不经意间,晋元迁入新校区已经10年,我在校长的岗位上也奋斗了6年。这6年,是所有晋元人披荆斩棘的6年,我们一起孕育了晋元新一轮教育大发展的勃勃生机,一起演绎了晋元在时代的改革浪潮中那五彩斑斓的绚丽篇章,一起奏响了晋元在新世纪的时代最强音。

也许是这几年在校长的岗位上经历了太多太多,闲暇时我总爱忆旧。我忘不了刚上任时的那份忐忑,我忘不了第一次召开校长办公会讨论学校新一轮发展纲要时的那份激动,我忘不了在全校大会上阐明学校“学会选择,主动学习,卓越发展”办学理念时的那份坚定,我更忘不了无数次与同仁们就学校套餐式课程、扁平化管理、信息技术整合课堂教学等诸多改革方案交流意见时的那份酣畅淋漓。

这6年来,我有过彷徨,有过苦闷,但任何时候我都提醒自己要咬牙坚持,因为我所管理的是一所有着百年历史的名校。都说酒愈陈愈香,但要让一所百年老校充满活力,彰显风采,散发魅力,不注入新的元素,那是断然办不到的。就为了这份驱动学校不断前进的“催化剂”,我和我的同仁们动足了脑筋,因为我们深知,对于一所学校,如果不创新,不保持向前的昂扬动力,那就意味着落后,就意味着被时代淘汰,就意味着彻底的失败。

今天,当这份凝聚着所有晋元人心血的书稿完成之时,我想呈现在读者面前的也许就是这6年来我们给晋元这所百年老校所添加的各种新元素,顺着我们奋斗的足迹,我想所有的读者尤其是教育界的同仁们都会与我们一样激动,一样震撼,一样感慨。也许你不会在此书中读到宏大而又深奥的理论,但你一定会深切地感受到为了一所百年老校的未来,我们所做的种种积极探索。既然是探索,就不可避免地会有失误,会有不足,现在将我们的做法毫无保留

地呈现给大家,就是欢迎教育同仁不吝赐教,这对于我们晋元的未来发展无疑将大有裨益。

我们诚挚地盼望着您的宝贵建议!

# 目 录

|                  |       |
|------------------|-------|
| 序                | ► i   |
| 绪言               | ► iii |
| 第一章 从管理到经营的认识与思考 | ► 1   |
| 第一节 学校经营的提出      | ► 1   |
| 第二节 选择教育的再认识     | ► 5   |
| 第三节 选择教育的经营      | ► 11  |
| 第二章 队伍经营的实践与创新   | ► 16  |
| 第一节 师德素养的经营      | ► 16  |
| 第二节 教师专业发展的经营    | ► 19  |
| 第三节 创新型教师的经营     | ► 22  |
| 第三章 课程经营的实践与创新   | ► 29  |
| 第一节 理解课程的内涵      | ► 29  |
| 第二节 课程设置与经营      | ► 32  |
| 第三节 课程开发与实践      | ► 36  |
| 第四章 教学经营的实践与创新   | ► 52  |
| 第一节 理解教学的内涵      | ► 52  |
| 第二节 走班教学的实践探索    | ► 54  |

|            |                     |     |
|------------|---------------------|-----|
| 第三节        | 整合现代信息技术的走班教学       | 86  |
| 第四节        | 走班教学的生态管理           | 95  |
| <b>第五章</b> | <b>研究经营的实践与创新</b>   | 102 |
| 第一节        | 选择教育视野下的教育研究        | 102 |
| 第二节        | 选择教育研究网络解析          | 104 |
| 第三节        | 选择教育研究的推进策略         | 109 |
| <b>第六章</b> | <b>评价经营的实践与创新</b>   | 117 |
| 第一节        | 选择教育德育生活评价          | 117 |
| 第二节        | 选择教育学生学习评价          | 123 |
| 第三节        | 选择教育教师发展评价          | 130 |
| <b>第七章</b> | <b>文化经营的实践与创新</b>   | 135 |
| 第一节        | 选择教育的文化特质           | 135 |
| 第二节        | 选择教育文化经营要点          | 140 |
| 第三节        | 选择教育文化经营机制          | 146 |
| <b>第八章</b> | <b>创新人才培育的实践与成效</b> | 154 |
| 第一节        | 培育创新人才的思想基础         | 154 |
| 第二节        | 培育创新人才的教育策略         | 157 |
| <b>第九章</b> | <b>选择教育品牌的完善与前瞻</b> | 175 |
| 第一节        | 学校内部改革的完善与前瞻        | 175 |
| 第二节        | 学校国际化平台的构筑          | 179 |
| 第三节        | 选择教育品牌的建设           | 182 |
| <b>后 记</b> |                     | 187 |

## 第一章

# 从管理到经营的认识与思考

教育从来就是和现代联结在一起的,办学从来也都是现代的。现代学校是一个动态的概念,现代学校建设已经成为当今学校追求的发展目标。虽然不同的办学者对现代学校的理解不同,但当代的背景、当代的教育技术都必然对任何一所学校注入现代元素。百年晋元正处于一个改革开放、全面走向小康时代的中国的的发展历程中,办一所与时俱进、真正意义上的现代学校却是一个无法回避的命题。

## 第一节 学校经营的提出

早在 20 世纪 50 年代,日本学者安藤尧雄就提出学校经营的概念。他认为:“所谓经营,就是充分利用设备进行有组织的活动,而学校经营则是充分利用学校的设施设备进行有组织的教育活动。学校教育决不是一位教师和一名学生间的教育活动,而是利用学校的设施设备所进行的集体性教育活动。为了确切地表示它的含义,才运用学校经营这个词。所以说,学校经营是学校管理的对象。”为了对学校经营有一个更为明确的认识,有必要对管理与经营的异同以及学校经营的基本特点作一个解释。

### 一、认识管理

管理是一个古老而又常新的概念。《周礼》云:“司门掌授管键,以启闭国门”,后延伸其意,对人、财、物及诸事的制约和执掌,咸称之为“管”;而“理”者治也,有《说文》为证,“治玉治民为理”。也就是说,主其事为“管”,治事为“理”。在英语中,manage 源于意大利文,其意为训练或处理马匹。可见管理的概念,虽受不同历史、文化时空的影响,但它的基本含义是稳定的。

望文生义,管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活中对

管理的理解是这样,平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来,几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人,都会对管理现象做出一番描述和概括,并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性,人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

泰罗认为:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”<sup>[1]</sup>法约尔认为:“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”<sup>[2]</sup>。孔茨认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”<sup>[3]</sup>。小詹姆斯等认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”<sup>[4]</sup>

可见,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。然而,不同学者在研究管理时出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。直到目前为止,管理还没有一个统一的定义。特别是21世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。但按照西方各个管理学派的观点大致可以把管理的概念分为以下四类。

第一类:管理是一种程序,通过计划、组织、控制、指挥等职能完成既定目标;第二类:管理就是决策,决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统;第三类:管理就是领导,强调管理者个人的影响力和感召力对管理工作的重要意义;第四类:管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

笔者认为对管理的比较系统的理解应该是:管理是管理者或管理机构,在一定范围内,通过计划、组织、控制、领导等工作,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、时间、信息)进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。

[1] [美]F. 泰勒,韩放译,《科学管理原理》,团结出版社,1999年1月第1版

[2] 法约尔,曹永先译,《工业管理和一般管理》,团结出版社,1999年1月第1版

[3] [美]哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克,《管理学》,经济科学出版社,1998年8月第1版

[4] [美]詹姆斯·H·唐纳利,《管理学基础 职能·行为·模型》,1982年1月第1版

## 二、认识经营

如果说管理可以认为是人类伴生的行为,那么经营概念的出现,就要比管理晚了许多。一般认为经营是与市场经济共同成长起来。

经营“专指经营办理经济事业。”<sup>〔1〕</sup>经营是一个经济学范畴。经营活动的主要内容是企业了解外部环境和竞争形势的基础上,根据企业自身状况及发展规划制定企业目标,进行投资或经营决策,保证企业在满足社会需要的前提下,取得良好的经济效益。它具体包含企业对市场的选择、产品的选择、对材料和设备的选择,以及对消费者、市场行情、竞争者的研究,制定经营目标、经营战略和经营决策并加以实施等活动。

对于经营,有一位记者问松下幸之助什么叫经营,他脱口而出:“下雨打伞就是经营”。松下幸之助的回答是对松下电器公司数十年历史的总结,也是对经营内涵的形象诠释。“下雨打伞”之意是:经营就是在不断地适应环境,在不断地变化的外部环境当中预测环境,做出正确的判断,要时时“看天气”,随时随地在调整和做出判断,当“下雨”时就应该“打伞”。

## 三、管理与经营的关系

把事情做对是管理,管理事关效率和成本,涉及制度、人才、激励的问题;选择对的事情做是经营,关乎企业生存和盈亏。而经营是指涉及市场、顾客、行业、环境、投资的问题。

经营决定生死。在经营上,方向性错误绝对不能犯;在管理上,犯错是局部问题。因为,我们做的事情自身就是错的,那么,管理再优秀、再先进、再合理,都不可能做出正确的结果。改革开放之初,我们有许多大型企业、知名企业都有着长期积淀下来的管理制度,但是由于不能适应市场经济而亏损以致倒闭的现象,多半是由于经营不善造成的。一些民营小企业的管理并不尽如人意,而由于经营有方使企业不断发展。就这个角度而言,我们认为经营大于管理。

经营与管理并不相互对立排斥,而是相互渗透的。无法想象杰出的经营离开了有效的管理能够取得成功的,当然,经营中的科学决策过程便是管理的渗透,而管理中的经营意识可以讲是情商的体现。我们也经常把经营管理放在一

---

〔1〕《辞海》,上海辞书出版社,2001年1月第1版

起讲,实际情况也是如此。把经营和管理严格区分开来是误区,也是务虚的表现。通常对经营和管理可以这样理解,企业运营都会包括经营和管理这两个主要环节,经营是指企业进行市场活动的行为,而管理是企业理顺工作流程、发现问题的行为。

经营与管理相比相对活跃。经营需要针对外部情况的发展变化,及时地经常地调整 and 变化,而管理则较为稳定,在相当长的一段时间内企业内部不会发生大的变化;经营具有个性化和一定的艺术性,一般难以模仿,而管理强调科学性,有一定模式,较易复制。

所以,经营是一种开源行为,追求利润最大化;管理是一种节流行为,目的是为了降低成本。经营与管理应该相辅相成,开源与节流必须同时并举。

#### 四、学校经营的认识

教育事关民生,是公共、公益事业,基础教育不是产业也不应该是产业。借鉴经营理论与实践,就像是借鉴企业管理一样,为的是提升学校办学质量,走出一条现代办学之路。

经营的目标就是利润最大化和资本的增值。学校教育不是经济行为,当然就不存在“利润最大化和资本的增值”的问题。学校的“利润”就是通过学校运作带来的教育教学质量的提高、学生整体的发展;学校的“资本”增值,就是教师专业化水平的提升,即人力资本的增值。经营学校就需要树立四种意识,即质量意识、品牌意识、效益意识和服务意识。经营学校需要有科学的决策,在掌握和分析来自各个方面信息的基础上,制定可行的学校经营战略。经营学校同样需要多方合作,尽可能调动来自学校内部、外部的资源提升教育质量。

学校的组织要坚持教学创新与规模效益的统一,组织设计要适合每一个学生培养的渐进过程,要有利于教师劳动的创新,同时具有长远的教育连续性。学校经营与企业经营都具有相对的稳定性和一贯性。

在产品经营上,教育服务是学校经营的主要产品,这种服务体现在学生发展的成果上,它是一个接一个连续的融合的育人过程。教育服务提供了人的发展的终身性服务。

学校经营是客观存在,探索学校经营的目的是科学地认识其客观规律和运行机制。