



当代学校管理系列

CHENGGONG XUEXIAO
GUANLI ZHIHUI

成功学校 管理智慧

柴纯青 褚清源 张阔 著



四川出版集团
四川教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功学校管理智慧 / 柴纯青, 褚清源, 张阔著. —成都:
四川教育出版社, 2008.3
ISBN 978-7-5408-4831-6

I .成… II .①柴…②褚…③张… III .学校管理—经验
IV .G47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第 018040 号

责任编辑 谢志良
封面设计 何一兵
版式设计 王 凌
责任校对 王立戎
责任印制 黄 萍
出版发行 四川出版集团 四川教育出版社
地 址 成都市槐树街2号
邮政编码 610031
网 址 www.chuanjiaoshe.com

印 刷
版 次 2008年3月第1版
印 次 2008年3月第1次印刷
成品规格 168mm×240mm
印 张 12 插页2
字 数 178千
印 数 1— 册
定 价 25.00元

如发现印装质量问题, 请与本社调换。电话: (028) 86259359
编辑部电话: (028) 86259381 邮购电话: (028) 86259694

重新认识民办教育的价值(代序)

杨东平

我国是一个具有民间办学传统的国家，从孔子到武训，从张謇到张伯苓，“学在民间”成为我国文化传承和教育发展的重要机制。在当代教育的发展和改革中，民办教育从无到有，从小到大，扮演着越来越重要的角色。

2008年，是我国《民办教育促进法》通过的第六年、实施的第五年。这个曾经被寄予厚望的教育立法，在现实生活中的效果却并不尽如人意，期望中的民办教育的春天，在一些地方成为秋天甚至“严冬”，它突显了我国社会转型和教育现代化之路的崎岖艰难。如果说十几年前民办教育的困境很大程度上是由于排斥社会力量举办教育的“左”的思维，那么在今天的现实中，这一因素并未根除，又增加了一些新的因素。其中一个突出的问题，是在基本实现“普九”目标、公办学校资源越来越充裕之后，一些地方政府的态度发生了变化。

在政府有钱之后，民办教育是否还具有重要性已经成为问题。然而，我们不妨想一想，为什么在政府教育资源十分充裕的发达国家，私立教育仍然有很大的市场和发展空间？如果我们对民办教育的认识仅仅局限在教育资源上的“拾遗补缺”，那么它的确是可以被取代的；然而，如果我们认识到大一统的、单一的教育体制和教育模式是有缺陷的，教育改革的一个重要目标，是通过体制的多样化，恢复学校的自主性和办学活力，增加教育的选择性、丰富性，提高教育公共服务的品质和效率，那么民办教育就有不可替代的价值。

促进民办教育健康发展的另一个问题是，一些地方对民办学校的办学自

主权利限制过多，致使民办学校难以按照社会需要和市场变化优化资源配置、调整办学策略，学校发展的内源性动力不足，日趋同质化。如果民办学校丧失了教育模式、办学模式多样化的发展，变得与公办学校雷同，那么它就真的丧失了存在的价值。

新年伊始，湖南省传来令人振奋的消息。政府颁发“一号文件”《关于促进民办教育发展的决定》，做出了一些具有突破性和创新性的规定，指出民办教育事业属于公益性事业，是社会主义教育事业的组成部分；“民办学校是民办事业单位，民办学校与公办学校具有同等的法律地位”。湖南省政府是以实际行动贯彻落实国家一再重申的“支持民办教育发展，形成公办教育与民办教育共同发展的办学格局”的政策目标。

《成功学校管理智慧》一书，通过对 17 所优秀民办学校的深入采访，介绍了这些学校的办学经验和管理智慧，如独具特色的办学定位；在办学过程中有效贯彻经营理念；学校管理体现以人为本的变革；有效组合各种发展的要素；通过提供优质服务、实施精品化战略，实现学校的长远发展；制度与文化的同步生长，建设和谐学校文化等等。这些优秀学校的案例，说明了民办教育在办学模式的多样化，满足特定群体对教育的选择性需求，以及在教育创新等方面所具的独特的优势。这些学校管理的经验具有普适的价值，是公办学校也可以学习和借鉴的。

在进一步解放思想、改变看法、贯彻落实科学发展观的过程中，优秀民办学校的举办者和校长在办学实践中的探索、创新，与宏观教育政策的调整、改善相得益彰，坚定了我们长期以来对民办教育不变的信心：民办教育大有可为，民办教育前途无量。

2008 年 2 月 4 日

目 录

第一篇 办学定位.....	(1)
导言 确定办学的定位.....	(1)
第一章 国际化办学的实践.....	(3)
第二章 艺术特色定位后的纵深服务.....	(13)
第三章 “汇才”的教育营销之道.....	(23)
第二篇 经营理念.....	(33)
导言 在过程中有效贯彻经营理念.....	(33)
第四章 量入为出：古典智慧在学校运营中的应用.....	(34)
第五章 利用公共教育资源实现学校的快速发展.....	(44)
第六章 在持续求变和创新中控制办学风险.....	(54)
第三篇 变 革.....	(65)
导言 学校管理的变革应当体现人本思想.....	(65)
第七章 求实：中国的帕夫雷什中学.....	(67)
第八章 以师为本，构建发展性教师评价体系.....	(76)
第九章 行知园，农村民办教育的突围之路.....	(86)
第四篇 模式选择.....	(97)
导言 有效组合发展的要素.....	(97)
第十章 从政策到行动：致远模式的创建.....	(98)

第十一章 植根“三农”的办学模式·····	(108)
第十二章 “华美”教育商标：服务质量与社会形象的构建·····	(117)
第五篇 发展战略·····	(127)
导言 实现长远发展的战略基础·····	(127)
第十三章 提供优质服务，实施精品化战略·····	(128)
第十四章 重视教师队伍建设的战略作用·····	(137)
第六篇 文 化·····	(149)
导言 实现健康文化对学校管理的引领·····	(149)
第十五章 制度与文化的同步生长·····	(151)
第十六章 翔宇：公办学校转制的领跑者·····	(161)
第十七章 树立健康教育价值观，建设和谐学校文化·····	(173)
后 记·····	(183)

《成功学校管理智慧》顾问

- 朱永新 著名教育家、全国政协常委
杨东平 21世纪教育发展研究院院长、北京理工大学教授
黄新茂 浙江省民办教育协会会长
张学军 湖南省教育科学研究院院长
李维民 陕西省教育厅社会力量办学管理中心主任
孙其松 江苏省宿迁市教育局局长
吴 华 著名民办教育专家、浙江大学民办教育研究所主任
赵一枫 《中国教育报》编审
王 胜 21世纪教育发展研究院执行院长

第一篇 办学定位

导言 确定办学的定位

确定办学定位是投资人最重要的投资理性之一。办学定位处于各个办学环节的最前端，是该学校能否实现自收自支，创造办学节余，乃至获得合理回报的前提。总体上讲，办学定位包括为谁办学、办什么样的学校等方面的内容。

办学定位也就是我们常说的生源市场定位、学校特色定位，而生源市场定位又对收费定位起决定性作用。

长期以来，对办学定位这一问题的研究鲜见于文献，而近年来对公立学校如何建设特色学校已有一些实践性的做法，但这与民办学校确定办学定位截然不同：公立学校建特色学校，是学校定位一己之长，目的在于获取政府倾斜投入的资源，以实现学校的均衡发展；民办学校明确定位的动力来源于稳定生存根基的需要，明确定位的参考标准也是直接建立于市场需求的细分状况。

即便如此，民办教育办学定位依然局限于举办人自己对市场的感性认识和本人对市场的理性判断，也就是说，还停留在个体的经验状态。所以，当学者们在各种场合呼吁民办教育服务应该满足特定群体的差异化教育需求时，这种学术理性与民办学校经验之间还缺少实实在在的沟通。

早期的民办学校办学似乎不存在“定位”的问题，那时候的大部分投资

人的办学思想比较朴素，即“让没有学上的孩子上学”，因为当时公办教育资源严重短缺。20世纪90年代初期民办学校比较多的省份，如山西、河南等，几乎每所学校都有足够的生源，所以“没学上的孩子”当然也就可看做一个宽泛的市场定位。

然而，随着形势的变化，民办教育服务行业受到来自竞争对手数量增加、消费者对教育的选择出现特征上的区分两方面的竞争压力。定位问题于是成为每个新加入的投资者必须慎重考虑的问题。当然，很多民办学校一开始并没有明确的定位，而是经过一定时期的演变，逐步形成定位并传递给目标客户的；而有的民办学校办学之初就对定位问题有清晰的认识，并从一开始就努力达成，如北京汇才学校和河北保定美术中学。

“服务营销”对“定位”的定义是这样的：“定位是关于识别、开发和沟通那些可以使机构的产品和服务，被目标顾客心中感觉到它比竞争对手的那些更好和更有特色的差异性优势。”这个冗长的定义提示了民办学校的四个核心概念，即产品和服务、目标顾客、差异性优势和竞争对手。因此，“定位”将为民办学校提供解决如何“服务差异化”的机会，最重要的是在目标市场中为其产品和服务的价值定位。一般来说，定位有以下几个重要的衡量标准：

- 重要性——差异性对足够大的市场都有较高的价值；
- 突出性——差异性明显高于其他可供服务的贡献；
- 可传达性——有可能用简单而有力的方法传达差异性；
- 高级化——差异性不容易被竞争对手复制；
- 支付得起——目标顾客将能够且愿意为差异性付款；
- 回报——作为引入差异性的结果，学校得到足够的运转资金，甚至形成办学节余，为投资者获得合理回报提供基础。

对差异性的搜索是基于市场细分的状况。北京汇才中学分析了市场细分状况，把生源市场定位于中等成绩的学生人群，他们的学生多数处于正态分布曲线的中间段，升学的结果最不可测定，因此，汇才决定给他们提供一种

确定性，从而吸引了大量的目标客户；河北保定美术中学把握了社会需求猛然增大而有效提供者稀缺的市场机会；北京汇佳私立学校立足于高端，把服务对象确定在高收入及对国际化教育有特别需求的人群。这些学校凭借明晰的市场定位，获得了各自的成功。

从这一点上看，清晰的定位能够阻止有价值资源的浪费。上述三所学校都在资金投向上做出了正确的选择，在校舍安排、教师类型的选择方面合理分配资源，提高了办学效率。

不论是应对眼前的来自于公办学校的竞争，还是着眼于提高民办教育的竞争力，民办学校的办学定位都举足轻重，每一个民办学校的举办者都将不断面对挑战，思考如何使学校在市场中建立独特的形象，提供与众不同的服务，创造出色的社会声誉。

第一章 国际化办学的实践

◎成功案例：北京市私立汇佳学校

◎核心价值：多元文化视野下的国际化办学

灵魂人物

王家骏，北京市私立汇佳学校校长、汇佳教育机构总督学。在不同类型学校有过教学和管理经历，并有十多年担任教育行政官员的经历，使他能够更好地认识教育问题，并为促进汇佳学校国际化办学作出努力。

品牌解读

国际化办学的实践

1995年，王家骏在北京市海淀区教育局局长位置上退休。随后，他开始筹建北京私立汇佳学校，并一直担任校长。办学伊始，他就明确地把学校的办学定位于“国际化”，并利用他在中、西教育状况方面的认识和经验，

卓有成效地领导了国际化特色的办学实践。经过十多年的办学积累，汇佳学校已经发展壮大成为集小学、初中、高中为一体的十二年制，中外籍学生同校就读的全寄宿私立学校。现有 75 个教学班，中外籍学生 2 000 余人，其中来自 14 个国家的外国籍学生 200 多名，中外籍教职工 500 多人。截至 2006 年，汇佳学校已经有六届毕业生，其中连续三年有成批的高中毕业生赴美国、英国及加拿大等国家的名牌大学上本科。

在这个案例中，私立汇佳学校向我们展示了国际化的理念是如何渗透到每一个办学环节中的。王家骏尤其重视管理队伍和教师队伍的建设，他相信一支符合国际化办学要求的队伍是解决问题的关键。

在公立学校如此强劲的竞争环境下，民办学校一直在寻找竞争的比较优势，而“国际化”办学定位正是富有吸引力的一种比较优势。我们看到，由于认识上和资源上的局限，大部分民办学校的“国际化”办学以形式为主：请一两外教，组织学生出国等等，但办学目标不明确，没有深入的追求。

汇佳向前迈出了关键性的一步：把国际化办学的实质确定为立足民族文化，把学生置身于多元文化的视野中，让学生具有对不同文化的沟通能力和文化理解能力。这集中体现在汇佳的办学宗旨和目标上。

汇佳的办学宗旨和培养目标

办学宗旨：

弘扬民族精神，拓宽国际视野。

培养目标：

中国心，世界人。

这样的理念要转化到办学的行动中，将是一个繁难的过程。在这个过程中，王家骏显示了他的坚定和精心。

语言是媒介，文化认知才是目标

为实现国际化办学的目标，汇佳学校于 1997 年正式加入国际文凭组织，被授权开设大学预科 IB 国际文凭部，以开辟国际化的通道。

除引进国际文凭项目外，汇佳还开展了多种多样的国际交流活动，其中包括友好学校和姊妹学校的建设、跨国教育、冬令营、夏令营等等。王家骏说，这样的交流活动，不是简单意义上的语言学习，我们希望学生们能够在这样的环境中学习他国学生的优点，理解他们思考问题、看待问题的方式，从而达到比较直观的文化理解。与此同时，在这样的活动中，中国学生并不是被动的，他们也在向外国学生传递着中国的文化。为了强化这一点，汇佳招收了大量外国学生，学校设立了外国学生部。

汇佳国际化交流的重要方式

赴美强化班。这是私立汇佳学校的众多国际交流活动中影响最为广泛的一种，迄今为止已经举办了十二届。在小学六年级的学生中，汇佳每年都要选派其中的一部分学生前往美国，进行为期十个月的强化学习。这些学生到美国学校的课堂上，与美国学生同班就读，感受真实的外国学校文化。

Fieldtrips（校外旅行考察）。外出参观交流，获得更多与不同文化人群接触的机会。

访澳十周体验团。学校组织部分学生入住澳大利亚家庭学习的国际交流方式也已连续举办了七届。学生赴澳归国后，英语水平和听说读写能力及动手操作能力都有不同程度的提高。

外国学生部。1997 年成立，直接招收外国籍学生到学校入学，外籍学生与中国学生同吃、同住、同学习、同活动，建立了良好的友谊与合作。目前，学校已经有 14 个国家的 200 多名外籍学生。大量外籍学生的存在不仅为汇佳营造了一种国际化的学校环境，最重要的还是使汇佳的学子们得到了跨文化交流的便利条件。

在这样的交流环境下，汇佳学生的语言能力得到提高，对不同文化的理解力大大增强，毕业的高中学生也受到了国外名校的欢迎。仅 2006 年，就有美国康奈尔大学、华盛顿大学，英国帝国理工大学等国外名校向汇佳的学生子抛出了橄榄枝。

与此同时，汇佳学校还尝试让中国教师和学生用英语上课，锻炼他们在不同的语言环境下的课程理解能力。经学校同意，一名数学教师用人教版的英文课本教数学。结果很出人意料：她所教的学生在昌平区期末统一考试中排在第一名。这表明，语言只是文化交流的媒介。

2007 年，汇佳学校将在新加坡举办汉合国际学校（Chineseunite International School, Singapore）。王家骏对这所学校的定位在于：把中国教育融入 IB 课程当中，形成中国教育国际化的课程模式，培养学生的国际视野，了解中华语言及文化。

立足中国文化之根

在国际化办学的追求中，汇佳学校始终把中国传统文化、汉语学习放在最核心的位置。王家骏说，只有民族的，才是世界的，没有民族的精神和文化，学校就失去了根，“国际化”就失去了“心”。因此，汇佳强调，要培养的是具有国际视野的中国人，首先是中国人，然后才是国际视野。

在中国传统文化教学上，汇佳的特色有两个：一是汉语教学；一是中国传统文化的研究型学习。围绕这些特色，学校作出了有效的教学安排，取得了满意的成绩。

汇佳的中国文化教育

语言双强。汇佳提出的语言要求是语言“双强”，英语要好，汉语更要好。在小学部，汇佳推行了“大成”全语文教育实验，以“科学、高效”为宗旨，以满足“儿童的语言需要”为本，建立“韵语识字、尽早阅读、循序作文”体系，进行“识字、阅读、作文、口语交际”四位一体的序列化研究，将

以教师为中心的“教材”转化为以学生为中心的“学材”，积极探索语文教学改革。

国学研究会。2003年，汇佳成立了“国学研究会”，以研究、弘扬国学为宗旨，开展文化学术研究；以张扬文化活力为目标，促进学术交流，提高师生文化修养。通过课内外结合，师生互动，教学组织、辅导与学生社团自发、自主学习活动相结合，口头展示和论文写作相结合的灵活学习形式，引导学生在博大精深的国学海洋中遨游。

2005年和2006年，汇佳先后组织了以齐鲁文化、湖湘文化为主题的国学夏令营，学生们在指导教师的帮助下，取得丰富的研究成果。一篇篇旁征博引、含义隽永的论文使人很难相信这些是出自年仅十五六岁的高中生之手。对文化源流的探讨，对人文精神的求索，对儒道思想的深刻反思，无不折射出这些学生们深厚的国学素养。对传统文化的深入理解与学生的国际化视野相得益彰，促进了汇佳学校培养目标的实现。

国际化不是目的，“学生发展”才是目的

王家骏在当北京市海淀区教育局长的時候，就一直在思考一个问题：“德智体美全面发展”的口号在国内已经倡导了二十余年，但真正将体育、美育置于与智育同等地位的学校却为数不多。如何落实“全面发展”的教育方针？“德、智、体、美”如何有机协调到学校的教育教学行为中去？在强调“智”高于一切的应试教育背景下，我们能否找到一种新的解决问题的途径？

私立汇佳学校的管理实践，给王家骏提供了解决这些问题的探索条件。他认为，“德智体美”的统一，实际上是“人”的统一，应当把学生作为主体，把学生的发展放在第一位。

学生发展的首要问题是学会如何与人相处，学会现代文明所要求的礼仪和修养。王家骏说，我们的教育体系在这方面比较缺失。他举例说，有一个

学生从公立学校转到汇佳学校时，基本的礼貌都没有。学校花了整整三个月的时间，才让他学会了现代人应有的礼貌。

因此，汇佳的国际化办学使孩子从另外一个途径获得了学习的机会。在国际交流的过程中，他国学生和成人注重交往过程中的细节，在礼貌、热情待人等方面很到位。这些都会给学生以潜移默化的影响。

在此基础上，汇佳学校采取措施，改变过分偏重智育、忽视体育发展和美育发展的局面，设置了体育、音乐、美术等方面的必修课，作为所有学生的基础课。王家骏认为，这些课程不仅能锻炼学生的能力，也为学生多元智能的发展创造了条件。

汇佳的“四会”

会钢琴、会游泳、会英语、会电脑。

汇佳学校多年来始终把艺术教育作为对学生终身发展的工程，而钢琴课正是这种艺术教育中的亮点。小学部的琴房有 100 余架钢琴，学校从全国各地聘请了 18 名音乐教师，组成了一支庞大的艺术教师队伍。钢琴课使用汇佳学校钢琴组的自编教材，钢琴教学直接列入课程设置，并分年级制订出训练计划。汇佳学校每年都有上百名学生获得钢琴弹奏国家等级证书。艺术教育更为重要的意义在于，陶冶了学生的审美情趣和思想情操。

游泳课是汇佳学校最为重要的教育教学特色之一，汇佳学校修建了两个室内游泳池，还在小学部建造了高标准室内游泳馆。汇佳学生一年四季天天游泳。游泳课列入教学日程并分年级制定出目标。学校还经常开展游泳达标班的竞赛评比活动，所有班级游泳活动的积极性都很高。游泳活动促进了学生的身体发育和身材健美，提高了学生的心肺功能，培养了学生的灵活性、协调性，磨炼了学生的意志，学生发病率大大降低，甚至使个别体弱或者患有慢性病的孩子从此告别了药罐。

什么样的课程更能激发孩子的求知欲，更符合孩子的成长规律？汇佳学

校沿着国际化办学的方向，进行了很多有价值的探索。在借鉴 IB 教育理念和教学思路的基础上，汇佳根据不同学生的情况，设置了不同层次的特色课程。

四类特色课程

第一类是基础课程，即按照国家制订的课程计划，认真上好各门功课，完成教学大纲的要求，突出“四会”特色，是所有学生的必修课。

第二类是综合技能课程。以接触面广、程度深入为特色，拓宽学生的知识面，让他们广泛地接触当今社会的各类知识技能，初步学习一些技能、技术，并动手操作。

第三类是特长课程。以单一性、专门研究程度深为特征。对于那些对某一学科或技能有兴趣爱好的学生，学校聘请专家予以指导，进行严格训练，使其达到专业水准。

第四类是面向少数学生开设的科研设计课，让学生了解社会前进和科技发展的现状。从自身熟悉的事物入手，参与科学基本理论和技术知识的研究和实验，聘请专家或有关教师对其研究成果及论文进行评审。

汇佳学校重视探索课堂组织方式的变革，建构开放式的学习课堂。在小学，课桌椅不再是传统的摆放方式，而是有的拼成菱形，有的拼成矩形，有的拼成圆形，还有的班级为了便于课堂上表演，干脆将课桌椅挪到了教室的后面。

同时，学生在课堂上具有很高的自由度，有时三五成组争论得面红耳赤，有时为了一个问题又是查找网上资料，又是翻阅大量课外书籍。教师也不像传统的那样在讲台上居高临下，而是以一个组织者、共同参与者的身份参加到整个教学过程中，自始至终鼓励学生的参与和积极思考。

再好的主意也需要教师去实现

民办学校一直强调“教师是学校发展的基石”。归根结底，教育是育人

的事业，优秀教师是学校发展的战略资源。以国际化为办学定位的学校，对教师的要求很高。如何打造一支适应国际化需求的优秀的教师团队？国际化办学对教师的素质提出了什么样的要求呢？

外籍教师的比例是衡量教师队伍国际化程度的最直观的指标。汇佳学校的不同学部都配备了数量可观的外籍教师，小学部有 10 名外籍教师；初中部 30 名教师中有 7 人为外籍教师；IB 部外籍教师的比例最高，有三分之二是外籍教师，全校共有 50 名外籍教师。外籍教师不仅带来了纯正的英语，而且带来了新的教育观念和新的教学方法。除此之外，汇佳学校还有大批具有海外留学及生活背景的海归教师以及具有较高英语水平，能够胜任双语教学的国内优秀教师。

教师队伍的国际化程度还取决于教师是否具有现代化的教育观念，并能将这些观念自觉地运用于教学行为中。王家骏认为，在汇佳，教师必须实现三个观念的转变——从公立学校到私立学校观念的转变，从一般私立学校到汇佳私立学校的转变，从传统教师观念到现代教师观念的转变。

王家骏说，汇佳的教师应该具备“一个道德，三个能力”：教师的道德是与生俱来的，他们把教育事业当第一，喜欢孩子，心态是阳光的。独立完成自己承担任务的能力；善于与人合作（教师是群体工作的性质）的能力；能创造性工作的能力。

因此，汇佳学校特别重视教师的日常教育行为。对于有伤害儿童心灵及其他不良教育行为的教师，学校坚决实行“一票否决”，目的在于构建一支现代教师队伍。

在学校管理队伍的建设上，汇佳学校要求管理人员既要具备传统的学校管理能力，思想又绝不能保守。汇佳学校在聘请管理人员时，将具有良好的英语水平，有国际化教育理念，有海外学习、工作经历作为重要参照标准，尤其注重引进熟悉西方中小学管理和教育的管理人才。目前，汇佳学校每个学部的管理干部配置都是一中一外，这样配置的目的在于增加管理层的文化融合强度。