

图书在版编目 (CIP) 数据

校长管理智慧: 学校智能资本营运 / 王军著. —南京: 南京师范大学出版社, 2007.1

ISBN 978-7-81101-531-7/G · 1029

I. 校... II. 王... III. 中学—校长—学校管理 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 156478 号

书 名 校长管理智慧: 学校智能资本营运
编 著 王 军
责任编辑 王礼祥
出版发行 南京师范大学出版社
地 址 江苏省南京市宁海路 122 号(邮编: 210097)
电 话 (025)83598077(传真) 83598412(营销部) 83598297(邮购部)
网 址 <http://press.njnu.edu.cn>
E-mail nspzbb@njnu.edu.cn
照 排 江苏兰斯印务发展有限公司
印 刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 8.875
字 数 229 千
版 次 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81101-531-7/G · 1029
定 价 90.00 元(全三册)

出 版 人 闻 玉 银

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有 侵犯必究

目 录

第一部分 智能资本理念

过去学校管理从不讲“资本”，认为讲了“资本”就是要“挣钱”、“赚利润”，这种绝对化的看法，不但有害于学校管理，而且在某种程度也阻碍了学校的发展。其实，只要有投入和产出，就有一个“资本”的问题。学校是培养人才，生产知识的基地，从“人、财、物、信息、时空”等要素看，这些方面的投入，学校缺一不可。这些投入都是学校生产发展的“资本”。不过这些是学校的“硬资本”，要真正把学校做强，还要在“软资本”，即教职工的“智能”资本上加大投入，加速运作。

第一章 智能资本营运概说	(3)
第二章 唤醒智能提升生命	(12)
第三章 智能唤醒的管理法	(16)
第四章 智能营运哲学思考	(22)
第五章 校长智能的影响力	(28)

第二部分 智能发展生态

智能作为学校资本,它需要生存、发展、释放,而这一切离不开良好的生态环境。这个生态环境是由学校办学理念、精神塑造、道德管理、预期信誉等因素构成的。而培养学生智能又是教育的最高境界,科技素质则是学生智能的核心部分。因此,学校智能发展生态旨在提高学生科技素质。

第一章 树立办学核心理念	(37)
第二章 塑造学校现代精神	(41)
第三章 实现道德管理转向	(46)
第四章 建立预期信誉管理	(50)
第五章 旨在提高科技素质	(57)

第三部分 智能运行机制

在市场经济的背景下,教育智能作为主要资本如何定位,教育智能生产的产品是不是也要按市场逻辑运作,市场机制对教育智能的激发起到什么作用?我们如何从教育市场,优质教育资源拓展等方面加深对学校智能资本营运机制的认识,是本章探讨的核心。

第一章 智能产品属性辨别	(67)
第二章 市场规则激发智能	(72)
第三章 改革呼唤市场机制	(77)
第四章 教育市场资本运作	(82)
第五章 高中优质资源拓展	(90)

第四部分 智能管理个性

学校智能资本营运的最好体现是学校的管理要有个性,即个性化的管理。而学校个性化管理主要是校长要有自己,要说自己的话,走自己的路,做自己的事。学校的个性化管理又体现在一个“早”字上,并来自于学校这个大家庭。

第一章 智能管理追求个性	(95)
第二章 智能管理要有自己	(100)
第三章 智能管理体现在早	(119)
第四章 智能管理在于多看	(124)

第五部分 智能营运策略

学校智能营运需要策略,现在学校智能资本得不到很好的运用,发挥不了应有的作用,管理策略匮乏是其原因之一。营运策略包括找突破点、创设氛围与机遇、个人的身体力行和人格魅力、经营人才等等,而智能资本营运的最高境界又是成熟的校长个性铸造的学校特色。

第一章 个性铸造学校特色	(137)
第二章 小球转动大球启示	(139)
第三章 对属下成绩要认可	(141)
第四章 能说会道更要能干	(143)
第五章 智能人才在于经营	(146)
第六章 得以崛起务须力推	(148)
第七章 引爆教师这颗氢弹	(150)

第六部分 智能主体觉醒

学校智能营运成功与否,作为学校主体的教职工,其科研意识如何,关系极大。教师一旦觉醒,真正成为科研主体,其智能就将发挥到极致,这也是智能资本营运的根本途径。因此,创建科研型学校,培养科研型教师就是工作的着力点。

第一章 教科研的社会动因·····	(155)
第二章 教科研的目的意义·····	(169)
第三章 科研的组织与实施·····	(178)
第四章 科研型教师的培养·····	(206)
第五章 校长与学校教科研·····	(224)

第七部分 智能营运实践

理论很重要,但它总是书面和意识形态的,只有让它成为实践的过程,转化成事实,才有说服力,也才有意义。如果一打宣言抵不上一个行动步骤,那么,再好的理论也抵不上一项实践,事实胜于雄辩也是这个道理。学校智能资本营运的最好途径是科研型学校的创建与学校特色的形成,对此,我们做了多年的实践与探索,取得了较好的效果。

第一章 科研型学校的实践·····	(232)
第二章 科研课题研究报告·····	(258)
第三章 优质化高中的探索·····	(266)



序

一切管理都是为了让每个人最大限度地发挥作用，一个人作用的大小又反映在“智能”程度的高低及其使用上，因此，学校管理就是要使每个人的“智能”到达最高程度并达到最大程度的使用。这是我至今为止，17年校长生涯的深刻体会和认识。

记得，1990年我担任了一所中学的校长，面对条件较差的学校，如何改变面貌？我用走科研之路来最大限度地激发教师智能的发挥，很快改变了这所学校的面貌，使之成为全市的一面红旗。1992年，我调任到另一所中学任校长。这原是一所省重点职业中学，但是发展受阻，省重点的牌子已经难保了，领导又把这一重担交给了我。面对省重点中学被牌子摘掉的危险，我同样发挥师生“智能”的作用，带头开展教育科研，并用科研课题带动全校的教育教学工作，又很快改变了这所学校的面貌，并一跃成为全市职教上的标杆。

1997年，我被派到一所省重点普通中学任校长。有了以上两所学校的经验，我把创建研究型学校、培养科研型教师放在一切工作的首位，在师生“智能”的挖掘与经营上又下了一方功夫，积累了不少经验，取得了不错的效果，学校年年上新台阶，教学质量由全市第三跃为第一，而且连续几年都在全市遥遥领先，在市内外产生了巨大影响。

1997年也正是我国从计划经济逐步走向市场经济的时候，在这样的大背景下，资本运作被提上了议事日程，企业的兼并成为一阵旋风，学校教育似乎也受到这阵风的影响，以上海建平中学为代表的学校组建成了教育集团，这大概是中学教育“资本运作”的首创吧。面对这样的情况，我认为中学办学规模过大利少弊多，如果

中小学也可以从资本运作的高度来经营学校的话,那么,应该走内涵发展之路。也就是说,中小学办学要有一定的规模,但规模不宜过大,否则会降低管理效率和教学质量,更不能把规模扩大看成就是“资本”运作,真正运作的资本应该是“资能”,这就是我第一次提出的“学校智能资本营运”的学校管理思想,这实际上也就是我在几所不同学校管理实践中积累的经验与体会。

2001年,我调到了南京市第十三中学,再一次把“学校智能资本营运”的学校管理思想贯彻的学校工作实践中去,并有幸成为国家级科研课题,使我能够更系统地对此进行思考、研究、实验。实验的结果是使十三中学在近几年又成为一颗耀眼的新星,用省教育厅一位领导的话讲:“南京市第十三中学是这几年教育界杀出来的一匹黑马”,实践再一次证明“学校智能资本营运”的管理思想,是学校发展的有效武器,同时也为我们加强学校管理,提供了新的视角。

我的这段叙述,只是为了告诉大家“学校智能资本营运”的想法是如何产生的,对不对还有待于大家去实践,我只不过开了个头。如果这段话也可作为我这本小书“序”的话,真正谢天谢地了。*

2006年12月31日玄武湖畔

* 本书主要内容为作者发表过的观点与论文,在重新撰写中亦参考了某些报刊,在此深表感谢。

第一部分

智能资本理念

过去学校管理从不讲“资本”，认为讲了“资本”就是要“挣钱”、“赚利润”，这种绝对化的看法，不但有害于学校管理，而且在某种程度也阻碍了学校的发展。其实，只要有投入和产出，就有一个“资本”的问题。学校是培养人才，生产知识的基地，从“人、财、物、信息、时空”等要素看，这些方面的投入，学校缺一不可。这些投入都是学校生产发展的“资本”。不过这些是学校的“硬资本”，要真正把学校做强，还要在“软资本”，即教职工的“智能”资本上加大投入，加速运作。

XUEXIAOZHINENGZIBENYINGYUN

校长的职责就是学校管理,这是谁都明白的道理。校长在学校里要管人、财、物,要管教学,还要管后勤,要主内还要掌外,事情千头万绪,但管千管万,我认为有一条是根本,这个“本”不是财物,也不是一般意义上的人,而是“智能资本”,它才是学校的生存发展之“本”。

第一章

智能资本营运概说

所谓“‘智能资本’营运”,就是将传统的人、财、物、时、空、信息的管理,从资本运作的高度进行审视和思考,通过重新整合,抓住人的智能这一非物质状态的、起根本性和决定性作用的独特资本,进行经营和运作,构建新的管理模式,让学校真正走上一条可持续发展的道路。

这一学校管理思想的目标在于:“以前瞻性的战略构思、经济融入教育的前沿理念”武装我们的头脑,构建具有“面向市场经济需求的教育经营能力”,“打造具有市场穿透力,塑造直面国际化竞争”的新型学校。

一、“智能资本营运”产生的缘由

1. 市场经济的社会背景

在市场经济这个大的社会背景下,特别我国加入 WTO 以后,传统的学校管理思想必然受到冲击,学校在市场竞争的规则影响下,为了生存和发展,会在最大限度的追求办学效益上下功夫;教育内部,特别是学校,会考虑如何加强自身的发展动力,挖掘自身的最大潜能,提高自身再生产的能力。显然,原有的学校管理思想和模式是完全不能适应这种需要的,于是人们会从市场经济的需

要出发,用国内国际教育市场这个大视野,来寻求新的学校管理思想和模式。

知识经济的出现,使知识成为生产的核心要素。为此,人们在审视学校的地位、作用、功能、运作、发展等方面时,观念也都发生着变化。经济学的原理,企业管理的思想,资本运作的理念,与原有的学校管理思想和模式必然要发生强烈的冲撞;教育规律与经济规律,教育法则与市场法则,教育管理与企业管理等方面的内容也必然要互相渗透,这必将影响到学校管理者的价值取向和意图,必然会对学校管理思想带来巨大变化,从而催生出新的学校管理思想、观点、理论,将学校从原有的管理模式中脱现出来。

2. 学校的管理现状

过去学校管理不讲“资本”,认为讲了“资本”就是要“挣钱”、“赚利润”,这种绝对化的看法,不但有害于学校管理,而且在某种程度上也阻碍了学校发展。其实,只要有投入和产出,就有一个“资本”的问题。学校是培养人才、生产知识的基地,从“人、财、物、信息、时空”等要素看,这些方面的投入,学校缺一不可。这些投入都是学校生产发展的“资本”。

有了“资本”意识,就会有效益、效率意识,就会最大限度地追求办学效益,就会在“经营”学校上下功夫,就会增强学校的服务意识和产品意识。现在学校存在的最大问题,是由于没有“资本”意识,学校效益、效率意识极其淡薄:一方面是穷校办“大”教育,教育资源严重短缺;另一方面,却又是大量教育资源的严重浪费,并且熟视无睹。校长们往往满足于学校管理,而在“经营”上下功夫的不多,追求的首先是上级“印象的最大化”,而不是效益的最大化,对于优化学校“服务”意识和“产品”意识的学校,更为少见。这一切都将影响到学校的办学效益和学校的发展。

虽然学校“资本”没有被人们公开提出来,并普遍认可,但在当前教育体制的改革浪潮中,校长们已经开始自觉不自觉地进行着

“资本”运作了。例如,调整学校布局,对学校进行兼并或者联合办学,进行股份制办学等等。不过这些都是学校外延的扩张,是“硬资本”的运作,这种运作,有利于扩大学校规模,把学校做大,但是要真正把学校做强,加快“内涵”发展,走可持续发展之路,还是要在“软资本”,即教职工的“智能”资本上加大投入,加速运作。

谁都知道,办好学校的关键,在教师队伍,在这一认识的基础上,不少学校十分重视老师的学历进修,应该说,这种认识和做法无可厚非。但是,人们忽视了一个更大的问题,就是学历不等于能力,知识不等于智慧。人们既要重视教师的学历进修,更应重视教师的“智能”发展。学校教育教学活动,不仅仅是知识的传承,而且是“高智能”的创造性活动,是用教育的智慧构建智慧的教育去激发学生智慧的过程。因此,学校最根本的投入应该是教职工智能的投入,只有“智能”才是学校发展的核心资本。只要把教职工的“智能”充分挖掘出来,学校就会充满活力,就会产生放大效应,就能推动学校的快速发展。这里还需要说明的是,“智能”不等于资本,只有能够清醒地认识到“智能”在学校发展的地位和作用,并且能够自觉地“运作”教职工的“智能”,使教职工的“智能”在教育教学中,在学校的发展中成为决定性的根本因素,并产生放大效应,只有到这个时候,才能将教职工的“智能”称之为“资本”。

同时,教育现代化的思想,教育可持续发展的思想,终身教育的思想,人本思想,科学发展观,和谐理论,市场经济理论等等,也为建构“学校智能资本营运”的管理模式提供了有力的理论依据。

二、“智能资本”的基本特征

“智能”资本有其自身的特征,我们只有认清其基本特征,才能知道如何营运,为师生智能释放搭台。对于这一点,我们试着从如下几个方面加以阐述:

1. 无形性

智能资本是指人的独特的思维活动。它是无形的,非物质形态的,看不见,摸不着,没有分量,没有体积,不占有空间,它是通过人的语言、文字、行动表现出来的。它除了可以通过语言和文字材料传递以外,可以利用电子网络迅速地传递到每一个需要传递的地方去。由于这个特性,学校最基本的是要建立一个能为公开交流提供方便的基础设施的网络,逐步建立互联网,进行网络化管理,达到知识互补、信息共享的目的。

2. 隐匿性

物质资本是看得见、摸得着的,而“智能”资本看不见,摸不着,它的载体是人,它隐匿在“人”体中,只有通过人的活动过程,才能展示出来,人活动的过程的结果,才是人的智能的物化形态。因此,平时,你是看不出一个人的“智能”的,你要让一个人的“智能”充分发挥出来,你就要给他提供条件,放手让他去做,所以,领导要善于搭舞台,校长要是“搭舞台”的高手。

3. 瞬时性

“智能”有极大的创造性,而这种创造性往往又是在“瞬时”中迸发出来的,这也就是我们通常所说的思想“火花”。这种“火花”不可能预制,也不可能预料,它常常在碰撞中不期而至。因此,“智能”的迸发,需要碰撞,需要有触发点。这种碰撞,这些触发点,可能是一事、一情、一景,也可能是一句话、一个画面、一种声音,甚至一个梦境、一个联想、一个遭遇等等,但这一切,都必须在比较自由宽松的环境中才能得以实现。所以,学校平时要有意识地营造宽松和谐的环境,给教职工提供更多的思想碰撞的机会,比如举办多种形式的沙龙活动,让大家在无意识的、宽松自由的环境中激发智慧。

4. 差异性

同一件事,不同的人会有不同的看法,在处理过程中会使用不同的方法,这就表现了人与人之间智能的差异性。智能并无优劣高低之分,它表现出来的是个体的区别,他与一个人的聪明和蠢笨是两回事:聪明和蠢笨是一个人智能的高低,而差异是同一水平线上的不同类别。当然,从严格意义上来说,人与人之间的智能不可能全在一个水平线上,但是,只要我们假设在一个水平线上看智能,就不难发现,这些智能就像五光十色的珍珠,异彩纷呈,它们之间有明显的区别,却都是非常宝贵的,都能发挥出它应有的效能。因此,学校管理应该是一个包容的世界,应该善于集各家智慧之长,让每个人都有独特创造的天地。

5. 放大性

智能是可以放大的。它的放大性,体现在置换的过程之中。它与物质资本的最大区别,就在于物质的东西互相置换,不会增多、放大,而智能在互相交流置换中可以增多、放大。这就是人们常常比喻的:你一个苹果,我一个苹果,互相交换一下,各自还是一个;你一个思想,我一个思想,互相交换了,各自就是两个思想了。其实在交换的过程中,有时还能迸发出更多的思想火花,这就不是一加一等于二,而是大于二了。因此,在学校管理中,校长就是要让大家在教育教学方面有思想交流的机会和舞台,比如我校就专门设置了“学术论坛”,用于交流思想,平时要求各个部门,各个教研组把交流教育教学思想放在第一位,并为教师外出交流提供机会。这几年,我们不但让大量教师在国内交流,每年还让不少教师出国,进行国际交流,以达到放大学校“智能”资本的效应。

6. 无穷性

“智能”是没有穷尽的。从个体来说,只要生命之火不灭,智能就存在;人体可以老化,但智能不会随着人体的老化而老化,它随

着个体学识、经验、见闻的积累,会越来越丰富。从整体来说,只要这个群体存在,“智能”的宝库就存在。更为重要的是,人的“智能”不怕用,就怕不用,越用越多,越用越灵,它是一个挖不尽、用不完的宝库;反之,你越是不用它,它越是不让你用,就越是吝惜,就越是容易老化,甚至枯竭。所以,我们总是要用各种方法鼓励师生勤动脑筋,不断深挖自己的智能,充分发挥各个人的创造性。

三、“智能资本营运”对传统管理的冲击

在这种智力资本营运思想指导下所产生的学校管理理念,必然是全新的理念,它既继承了以人为本的学校管理思想精髓,又结合时代特点得以创新,集中体现了运用人的智慧提高学校应变和创新能力的一种管理思路,它对传统的学校管理理念的冲击主要表现在如下几点:

1. 从领导与被领导之间的关系看

传统的学校管理是一种控制式和指令式的管理,是纵向的下级服从上级,一级服从一级的管理。教职工主要是按照领导的布置和意图以及规定的工作程序和规范行事,学校强调的是统一性、规范性、程序化、制度化。而智力资本营运的管理,重视的是教职工智能的培养,要求的是对自我工作的不断否定,不断超越,不断创新。

2. 从组织系统看

传统的学校管理是塔尖式的、静态封闭式的组织管理系统,最上面是决策层,最下面是执行层,中间是组织层,上下左右产生阻隔和封闭。而智力资本营运的管理是一种网状扁平的开放式管理组织系统,决策将由从上而下的决策转向由下而上的根型决策模式。领导将更加重视发挥和吸纳职工的思想 and 智慧,决策更加透明,教职工们也更关心并愿意主动参与决策,完全改变了过去的那

种被动执行的状况。整个管理组织系统呈开放式状态,而且是一种学习型、探微型、研究型的。如,我校的管理机构是以行政会议为主,实行教务处主任分管年级负责制,这样一来,下情上达,开放式决策,改变了过去的那种被动执行的状况。

3. 从考核的内容看

传统的学校管理主要关注的是出勤情况、执行纪律情况、工作绩效情况等,强调的是表面化的工作时间和执行情况以及结果,而忽视工作的思维和创造过程,不容许工作流程的多样化,强调结果而忽略能力。智力资本营运管理由表面化的管理深入到人的思维品质和创造能力的核心去考察,由单一化的绩效考核转化为工作流程的多样化和全方位工作能力的考核,引导教职工由成绩的满足向自我创新,自我展示的高层次的提升和努力。如,我校考核主要看过程,把过程与结果结合起来。

4. 从学校管理境界看

两种管理由于着眼点不一样,产生的学校管理境界就不一样。传统的管理强调规范和秩序,层次和执行,而智力资本营运的管理强调建立和谐宽松的创造型环境和氛围。组织系统更具有开放性和灵活性。前者往往不可避免地带有强制性和压抑性,教职工的创造性难以得到发挥,即使能够发挥也是在极其有限的范围内的发挥,不可能也不会得到极致的发挥。而后者正是促进、推动、开掘人的潜能的发展,给人的创造性提供了发挥到极致的舞台和环境,显然这种管理模式是极有利于学校发展的模式的。

四、“智能资本营运”的核心问题

“智能”资本运营,关键是要把教职工的“智能”转化为学校教育教学的生产力。核心问题有如下三点:

1. 用先进的思想观念武装师生员工的头脑

先进的思想观念,是引导人们革故鼎新、兴利除弊、推动学校

各项工作开展的强大动力；而落后的思想观念，却是先进生产力的最大障碍，不但不能推动学校发展，相反还会干扰、甚至严重阻碍学校的各项改革，是学校发展的最大阻力。比如铁饭碗思想，平均主义思想，“等、靠、要”的思想等等，就严重影响着学校用人制度和分配制度的改革，影响着学校竞争机制的形成，制约着学校的发展。又比如应试教育的思想，片面追求升学率的思想，灌输式的教学思想等等，就是当前学校教育教学改革中的最大障碍，这些思想顽固地表现在教职工的工作行为之中，使学校教育教学改革举步维艰。还有陈旧的教学观、课程观、人才观、师生观，都是当前贯彻执行新课程标准和实验教材的最大思想障碍，这些思想问题不解决，新课程标准和新教材就难以实施。由此可见，用先进的思想观念去武装师生员工的头脑，是“智能”资本运营的前提条件。知识经济的原理告诉我们：“观念大于一切”，因此从知识经济的角度出发，先进的思想观念又是“智能”资本的重要因子。先进的思想观念一旦内化为师生员工的行为，就推动着学校的发展，它本身就是生产力，就是学校发展的“资本”要素。

2. 帮助师生员工树立“问题”意识

所谓问题意识，就是让大家学会发现问题，分析问题，并且善于能动地把问题转化成研究的课题。“智能”转化为生产力的过程，就是师生员工运用自己的智慧和能力，发现并解决教育教学中的问题的过程。换言之，学校教育教学问题解决的过程就是“智能”运用的过程，也就是生产力转化的过程。问题解决了，生产力就体现出来了；问题解决得越多、越快、越深刻，生产力就体现得越充分，“智能”资本就运用得越彻底，效益就越高，价值也就越大。这里的问题解决，并不是指一般意义上的问题解决，而是指要将问题转化为研究的课题，也就是说要在科学理论和思想指导下，用科学的方法，对带有普遍意义的问题进行研究，从中找出规律，指导我们今后的各项工作。只有这样，才体现了“智能”的价值，也才是根

本意义上的教育生产力。所以说,让广大师生员工,能把他们所发现的问题转化成科研课题,并通过科研的途径加以解决,实在是一件意义十分重大的事情,这在当前的教育教学改革中显得尤为迫切和需要。

3. 让广大师生员工具有自我转化能力

智能既是从书本学习中得来的,也是从实践中得来的,但是无论从哪一方面得来的,它都有一个自我转化的过程,这一过程是使学校“智能”资本得到补充和增加的主要渠道。因此,在学校管理中,校长要使教职工既能把工作做好,又能在工作中提高自己,达到“双赢”。除此以外,还有一个将“智能”转化为实际工作步骤和操作系统的问题。“智能”是观念形态的东西,只有把它转化成工作的步骤和操作系统,才能体现出它的创造性、技巧性、实用性,才具有了实实在在的价值。现在,我们发现有不少人新东西能讲得头头是道,做起来却还是老一套,这倒并不是他不愿做、不想做,而是他一碰到具体问题,就不知道怎么去做了,这实际是缺乏“智能”的转化能力。“智能”在学校发展中,能不能充分发挥其资本作用,在很大程度上,就看师生员工有多大实际的自我转化能力。所谓自我转化能力,就是把自己先进的理念,变成明确的要求,进而分解成工作的对象和内容,变成工作的步骤和操作系统,并组织实施。显然,转化能力越强,资本的化解力就越强,资本的作用也就显得越大,就越有效益。因此,校长要重视师生员工“智能”转化能力的培养,同时自己更要是“智能”资本转化的表率 and 强人。