



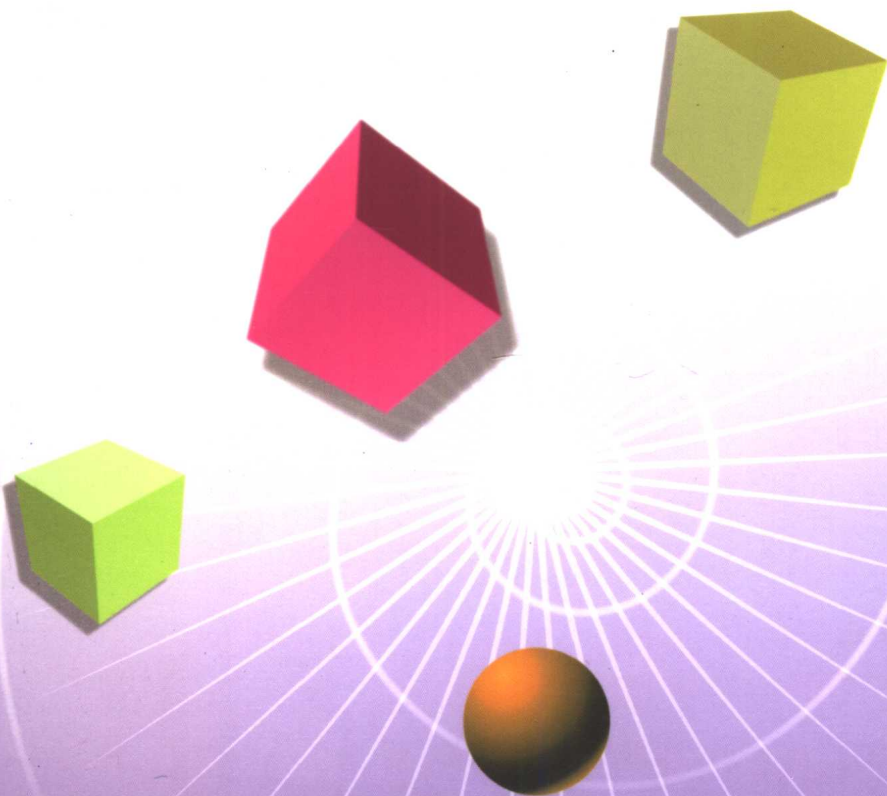
四川省教育厅社会科学研究重点课题

学校经营研究

XUEXIAO JINGYING

Y A N J I U

傅忠贤 著



四川出版集团
四川科学技术出版社

四川省教育厅社会科学研究重点课题

学校经营研究

傅忠贤 著

四川出版集团
四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校经营研究/傅忠贤著. - 成都:四川科学技术出版社,2005.9

ISBN 7-5364-5824-X

I. 学... II. 傅... III. 学校管理-研究
IV. C47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 099249 号

学校经营研究

著 者 傅忠贤
特约编辑 戴 忠
责任编辑 秦伏男 刘涌泉
封面设计 李 庆
版面设计 康永光
责任校对 王国芬 许 艳 黄 刚
责任出版 邓一羽
出版发行 四川出版集团·四川科学技术出版社
成都盐道街3号 邮政编码610012
成品尺寸 203mm×140mm
印张 10.25 字数 250 千 插页 1
印 刷 成都成宝印刷有限公司
版 次 2005 年 9 月成都第一版
印 次 2005 年 9 月成都第一次印刷
印 数 1-1 000 册
定 价 25.00 元
ISBN 7-5364-5824-X/F·346

■ 版权所有·翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

■ 如需购本书,请与本社邮购组联系。

地址/成都市盐道街3号 电话:86665594

邮政编码/610012

作者简介

傅忠贤,男,1965年7月出生,四川省平昌县人。1986年毕业于南充师范学院政治系(现西华师大),现任达州职业技术学院两课教研室主任,副教授,达州市第五届有突出贡献的中青年科技拔尖人才,2004年获“四川省优秀教师”称号,兼任中国管理科学研究院学术委员会特约研究员,四川省咨询业协会经济类高级咨询师,达州市社会科学界联合会副主席,达州市高中学校政治理论课研究会秘书长。主要研究方向为马克思主义理论与思想政治教育、区域经济,先后承担并参与四项省级课题、三项市级重点课题研究工作,出版(包括合作出版)学术专著5部,在省级以上刊物发表学术论文20余篇,有一项成果获四川省人民政府三等奖,有两项成果获四川省社科优秀成果奖,一项成果获四川省教育厅三等奖,有五项成果获达州市人民政府一、二、三等奖。代表作有:《学校经营研究》、《西部大开发与区域经济发展——达州跨越式发展研究》、《区域特色经济理论与实践——四川东部丘陵山区特色经济研究》、《中国西部区域经济强市建设研究》、《区域合作与地区发展——达州融入成渝经济区研究》、《欠发达地区发展非公有制经济的环境障碍及其消解》、《论邓小平中国式现代化思想及其现实意义》、《思想政治工作与构建和谐社会的相关性分析》。



序

跨进新世纪,中国昂首踏上了全面建设小康社会的新征程;2001年,中国终于成为WTO(世界贸易组织)正式成员国;在新世纪里,中国教育的时代列车正加速驶上社会主义市场经济体制的运行轨道;世纪交替之际,国际教育加速调整。发达国家争夺教育主动权的国际竞争分外激烈,一场轰轰烈烈的“学校改革运动”急速向我们驶来。这一切对中国学校教育既是机遇又是挑战。面对我国教育市场逐步开放、教育国际化趋势风起云涌、发达国家激烈争夺中国教育市场的新形势,如何有效维护学校的生存与发展迫切需要中国各级各类学校作出理性的回答。鉴于中国“穷国办大教育”的现实国情和我国学校教育资源短缺与浪费并存的历史状况,中国各级各类学校和教育主管部门不约而同地把目光投向了“学校经营”,期待通过学校经营,实现教育资源的优化配置,提高教育资源利用率,提升教育服务质量,培育学校的核心竞争力,重构现代学校制度,保障学校的生存和发展,搭建学校新的发展平台。就这样,“学校经营”被推上了我国教育改革的前台。

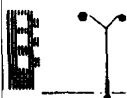
在我国,学校经营问题可以说是实践超前、理论研究滞后的问题。改革开放以来,我国学校的经营实践在不同的层面上都进行了极富创造性的有效探索,正在汇成燎原的强劲态势。国有学校所有权与经营权分离,国有企业分离办社会职能而组建学校集团,民营学校异军突起,多元投资形成股份制学校,个人或企业投资买断国有学校所有权,中外多元化的合资、合作办学,这一切共同组成了学校经营实践那轰轰烈烈的动人画面。与蓬勃发展的学校经营实践相比,我国理论界对学校经营问题的研究起步却很晚。文献检索表明:我国最早研究学校经





营问题始于 20 世纪 90 年代末期,随后陆续有一些研究成果见诸报端,其中以齐祖亮 1997 年发表在《北方论丛》第 4 期上的《基础教育的学校经营机制研究》,厉以宁 1999 年发表在《教育发展研究》第 10 期上的《关于教育产品的属性和对教育的经营》和靳希斌、任建华 2002 年发表在《北京师范大学学报》第 4 期上的《论学校经营》为代表。学者们对“学校经营”中的一些重要问题进行了或分散、或综合的剖析和探索。但这些理论研究存在几个明显的不足:一是单项研究较多,系统综合研究不足;二是研究重心太靠前,应用性研究尚属空白;三是研究视野太窄,仅限于教育学、管理学范围内的研究,至今尚未把它纳入教育经济学的研究范畴。因此,对学校经营问题进行系统综合的基础理论性和应用开发性研究,无论在理论和实践上都具有时代的重要性和紧迫性,为此,本书力图作一些探索和尝试。

学校经营问题既是一个复杂的理论问题又是一个重大的现实问题,既需要清楚地掌握教育法规的政策界限,又需要熟练地把握学校内部的微观操作,还需要敏锐地洞察我国教育改革发展的方向和趋势,因此要建构一套完整、系统的《学校经营学》理论框架体系是非常困难的。虽然笔者也曾为之努力,但终究苦于功力,只好把书名定为《学校经营研究》,不苛求细节与体系之严密、完备、系统。本书定位为“应用研究”,主要运用经济学原理,同时也注重运用管理学、社会学、教育学、市场营销学、教育经济学等多学科理论对学校经营中的几个重大问题予以分析说明。本书围绕“学校为什么经营”、“学校经营什么”、“学校怎样经营”、“学校主要靠谁来经营”这样的逻辑顺序展开,共设八章。第一章:解析学校经营的科学含义,回答“什么是学校经营、学校为什么经营”的问题,揭示学校经营之客观必然性和现实紧迫性;第二至五章:确立学校经营理念、开发利用学校教育资源、选择学校经营路径、塑造学校经营形象,重点回答“学校经营什么”的问题;第六至七章:探索学校经营





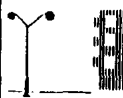
模式,构建学校经营机制,侧重探讨“学校应怎样经营”的问题;第八章:培育学校经营者,力图回答“谁来经营”、“优秀的学校经营者应具备怎样的素质和能力”、“如何塑造优秀的学校经营者阶层”这样一些问题。

江泽民同志指出:创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。笔者深知,对学校经营问题进行一番创新性研究对提高人们的思想认识,对推动学校经营实践的蓬勃开展,对我国教育的宏观决策都具有十分重要的意义。然而“创新”却是研究中最困难的。尽管难,本书还是进行了一些初步的尝试:一是在研究视角上,立足于把“学校经营问题”置入到社会主义市场经济,以及我国加入 WTO、教育国际化趋势的大背景下进行研究,力图拓宽教育经济学的研究范围,丰富教育经济学的研究内容;二是在研究重心上,谨记邓小平同志的教导,少搞不必要的争论,多做扎扎实实的具体工作,重心落实在“应用开发的研究”上,重点解决好“如何做”的问题;三是在研究方法上,坚持理论和实际相结合的原则,对学校经营问题进行尽可能系统的总结、归纳、概括、提炼,坚持理论从实践中来,理论为实践服务,实践检验并发展理论的研究宗旨;坚持定性研究与定量分析相结合的方法,不把“开药方”和“空洞的说教”当成目的,而把“方法论启示”看作重中之重的任务,坚持系统综合分析方法,运用经济学、管理学、教育学、社会学、市场营销学、组织行为学、教育经济学等多学科理论分析解剖学校经营中的重大问题。

“学校经营”是在市场经济条件下,在学校改革发展中提出的新课题,本书对此的探讨是初步的。愿更多的有识之士投入到这项研究中来,也愿“学校经营”这颗“幼苗”能茁壮成长,直到长成参天大树。

傅忠贤

2005 年 4 月





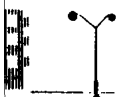
目 录

第一章 解析学校经营的背景和科学含义	1
第一节 学校经营:21 世纪学校工作的主题	2
一、学校经营是时代发展的产物	2
二、学校经营是教育产业发展的内在要求	9
三、学校经营是我国学校改革发展经验教训的科学总结	14
第二节 学校经营的科学内涵	18
一、管理和学校管理	18
二、经营和学校经营	23
三、学校经营和学校管理	28
第三节 我国学校经营及其理论研究现状	32
一、我国学校经营的发展现状	32
二、我国学校经营的理论研究评述	38
第二章 确立学校经营理念	42
第一节 学校经营理念及其构成	43
一、学校经营理念的含义	43
二、影响学校经营理念的因素和学校经营理念的分类	45
三、学校经营理念的特点	50
第二节 学校经营的核心理念:经营人心	55
一、经营人心的含义和理论基础	55
二、经营人心的地位和作用	57
三、经营人心的策略和方法	60
四、经营人心的关键、重点和机制	62
第三节 学校经营的运营理念	66
一、市场竞争理念	66





二、服务质量理念	69
三、成本效益理念	72
第三章 开发学校教育资源	76
第一节 学校教育资源概述	77
一、学校教育资源的含义和分类	77
二、开发利用学校教育资源的价值评估和观念创新	82
三、学校教育资源开发利用的现实状况	86
第二节 校内教育资源的开发利用	91
一、校内教育资源的主要构成	91
二、反映校内教育资源开发利用程度的评价指标	95
三、提高校内教育资源开发利用率的途径和措施	103
第三节 学校外部教育资源的开发利用	106
一、社区教育资源的内涵及分类	106
二、开发利用社区教育资源的意义和作用	109
三、社区教育资源开发和运作的思路	112
第四章 选择学校经营路径	118
第一节 认识品牌和品牌学校	119
一、关于品牌的基本理论	119
二、学校品牌的价值认证	125
三、品牌学校的含义和特征	132
第二节 实施品牌战略——品牌学校的发展历程	137
一、选育优势项目,为学校特色奠基	
——品牌学校成长的起点	137
二、创建特色学校,为形成品牌奠基	
——品牌学校发展的中继形态	144
三、形成品牌学校,强势品牌脱颖而出	
——学校成长历程的高级阶段	148
第三节 学校品牌经营策略	152
一、学校规模化经营策略	153





二、学校品牌优势强化策略	157
三、学校抢占市场策略	160
第五章 塑造学校经营形象	165
第一节 学校形象概述	166
一、学校形象的科学内涵	166
二、学校形象的构成要素	171
三、学校形象的价值分析	176
第二节 学校形象建设	181
一、学校形象建设的战略重点	181
二、学校形象建设的发展历程	188
三、学校形象建设的发展趋势	192
第三节 学校形象策划	196
一、学校形象策划的含义和必要性	196
二、学校形象策划的内容和结构	200
三、学校形象策划的方式和过程	204
第六章 探索学校经营模式	209
第一节 学校经营模式概述	210
一、探索学校经营模式的必要性和意义	210
二、学校经营模式的含义和特点	213
三、学校经营模式的分类及实践中应注意的问题	221
第二节 学校经营的运作模式	224
一、学校产品经营	224
二、学校资产经营	231
三、学校资本经营	237
第三节 探索学校经营模式涉及的几个主要理论问题	241
一、探索学校经营模式不能避开产权问题	241
二、探索学校经营模式不能回避营利性问题	244
三、探索学校经营模式不能忽视创建现代学校制度	246





第七章 构建学校经营机制	250
第一节 构建学校经营机制的理论基础	251
一、经济学视野里的产权理论	251
二、管理学领域的“第二曲线”理论	255
三、社会学领域“和尚吃水”问题的经济学解读	258
第二节 学校经营机制的构建	262
一、构建学校经营机制的迫切性	262
二、学校经营机制的内涵	265
三、学校经营机制的构建	268
第三节 我国学校经营机制建设的实践回顾	272
一、我国学校经营机制建设的发展历程	272
二、当前以“五制改革”为核心的学校经营机制建设实践	277
三、学校经营机制建设实践中应注意的问题	279
第八章 培育学校经营者	282
第一节 培育学校经营者是一项紧迫的实践课题	283
一、学校经营者是学校经营成败的关键	283
二、培育学校经营者是中国教育参与国际教育竞争的需要	287
三、我国学校经营者队伍的现状分析	291
第二节 学校经营者的素质要求	294
一、学校经营者的角色意识	295
二、学校经营者的思维方式	298
三、学校经营者的自身素质	301
第三节 学校经营者的成长之路	305
一、竞争筛选:建立学校经营者市场	305
二、培训提高:走职业化、专业化之路	308
三、多元激励:营造积极进取的社会氛围,构建系统完善的保障机制	311
主要参考文献	314
后记	318

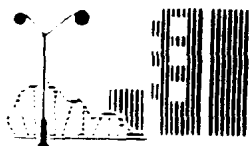


● 从计划经济转向市场经济是我国经济领域的根本性转变，也从根本上改变了学校的生存环境。与此相适应，从“管理”走向“经营”便成为学校的必然选择。“管理”和“经营”是学校两种根本不同的运行质态。学校经营有自身特定的科学内涵。近年来理论界围绕学校经营问题取得了一系列研究成果，为学校经营的催生奠定了思想基础。本章着重考察学校经营的必然性、科学内涵及近年来理论界为此取得的研究成果。

第一章

解析学校

经营的背景和 科学含义



第一节 学校经营:21 世纪学校工作的主题

一、学校经营是时代发展的产物

1. 市场经济促成学校经营

市场经济是以市场作为社会经济资源基本配置者的经济运行机制和资源配置方式。从计划经济转向市场经济已成为我国经济领域的根本性转变。

市场经济的发展必将对教育(包括学校)产生重大、广泛、深远的影响。

(1) 市场经济催生着教育体制的根本变革,学校将在更大程度上赢得更多的办学自主权。经济体制和教育体制的关系可概述为:经济体制最终决定教育体制,教育体制要适应经济体制改革的要求;教育体制有其相对独立性,教育体制改革可以促进经济体制改革。根据教育体制与经济体制的相互关系,从总体意义上说,有什么样的经济体制,就有什么样的教育体制。经济体制发生变革,教育体制也必然要发生相应的变革。我国改革开放前,长期实行高度集权的计划经济体制,与此相适应,在教育体制上也实行高度集权的计划体制,学校也如同企业一样不过是政府职能部门的附属品。随着我国经济体制从计划经济向市场经济的根本转变,“建立适应社会主义市场经济体制和政治、科技体制改革需要的教育体制”(国务院颁布《中国教育改革与发展纲要》),“积极探索与社会主义市场经济相适应的办学机制和办学模式”(1995 年中共中央《关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》)便成为教育发展的当务之急。一是在投资体制上,投资主体越来越多元化。计划经济条件下政府对教育的单一投



资体制将逐步被市场经济条件下教育投资以国家财政拨款为主,多渠道筹措教育经费的投资新体制所取代;二是办学体制呈现多种办学形式并存的状态。计划经济条件下的政府单一办学体制必将被市场经济条件下的以政府办学为主,多种形式办学并存的办学新体制所取代;三是教育行政管理体制越来越重视分级管理。教育行政管理体制主要回答政府与学校之间,各级政府之间教育决策和管理权划分问题。改革开放前,我国教育行政管理体制是集中决策,统一管理。政府不仅是唯一的投资主体、办学主体,也是唯一的教育决策者和管理者,学校仅仅是政府决策的机械执行者。这样的行政管理体制不符合经济主体多元化的市场经济的要求,逐步被“中央统一领导、地方分级管理,以县为主”的教育行政管理新体制所取代。在政府与学校的关系上,微观层次的教育决策权归学校,学校在更大范围、更高程度上获得了更多的办学自主权;四是招生就业体制变得更加灵活和务实。计划经济条件下学校的招生就业由国家(政府)统包,而在市场经济条件下,学校(无论是公立学校还是私立学校,无论是义务教育学校还是非义务教育学校)招生、就业都不同程度地引入了“市场因素”,供需见面,双向选择。

(2)市场经济重塑教育的资源配置方式,学校面临着用多种方式获取资源的考验。在计划经济条件下,我国对教育的资源配置方式实行高度集权的计划配置。对三级教育都实行由国家包起来的办法。这一配置方式在市场经济的今天,越来越暴露出它的不适应性。首先是国家财政不堪重负,学校拥有的教育资源严重短缺。一方面,我国处于社会主义初级阶段,国家所能提供的教育投资十分有限。穷国办大教育是我国教育的基本国情。2000年我国财政性教育经费支出为2562.6亿元,仅占当年GNP(国民生产总值)的2.56%,而有关学者对世

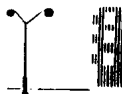


界各国政府教育投资比例的研究,揭示出政府教育投资在国民生产总值中比例的变动趋势为:当人均 GNP 为 300 美元时,教育投资比例应为 3.3%;当人均 GNP 为 300~500 美元之时,教育投资比例应为 4.2%;当人均 GNP 为 500~1000 美元时,这一比例为 4.4%;当人均 GNP 为 1000~5000 美元时,这一比例应为 4.5%;当人均 GNP 在 5000 美元以上时,这一比例为 5.8%。尽管我国 1999 年就在以中共中央、国务院名义颁布的《中国教育改革和发展纲要》中规定了“到本世纪末,国家财政性教育经费支出占国民生产总值的比例应达到 4%”的目标,1998 年教育部又在制定的《面向 21 世纪教育振兴行动计划》中重申了“4%”的目标,但目标实现的艰难,还是体现了政府财力的有限。另一方面,我国教育战线长,学校数量大,在校学生人数多,每个学校所能获得的教育资源更是稀缺。据统计,在我国从幼儿园到大学,接受普通教育和职业教育的学生达 2.3 亿人,加上各类成人教育和继续教育的人数,学生总数达 3.1 亿人。我国用全球公用教育经费总额的 1% 承担着全球 22% 的教育人口,这既是奇迹也是困难所在。其次,传统的资源配置方式又造成学校资源利用率低,资源浪费严重。教育资源总量不足与教育资源浪费并存是我国教育上长期存在的突出问题之一。教育资源浪费有以下表现:①结构性浪费:即资源配置不当造成的浪费。计划经济下学校无任何办学自主权,学校要用的人进不来,不想用的人又顶不住,势必造成人力资源的浪费;②规模性浪费:即因学校数量多、规模小、调整手段又不力所造成的浪费。计划经济下学校设置由政府决定,由于教育管理体制缺乏统筹协调机制,条块分割、各行其是,常常造成学校布点多,规模小,学校布局不能适应人口形势变动的需要,而造成资源浪费;③管理性浪费:即教育行政机构与学校工作不匹配造成的浪费。计划经济条件下学校是政府职能部门的



附属物地位决定了学校只关注教育资源的拥有,而不关注其实际利用,因而重复设置,重复建设,大而全,小而全,导致资源浪费。据统计,我国部分高校教室、实验室的使用率仅为60%,仪器设备有20%处于闲置状态,中小学也程度不同地存在着物力资源浪费现象。在图书资源使用方面,浪费更是惊人;④职能性浪费:即学校培养的人才不符合质量要求,对教育资源的综合利用不足而造成的浪费。在计划经济条件下,学校为完成政府部门下达的任务,千方百计抓应试教育,抓住了少数优生,忽视放弃了大多数学生,这样做导致的资源浪费难以计数。市场经济要求重塑资源的配置方式,为此我们必须把政府配置、市场配置有机结合起来。资源配置方式的变化,将使学校面临更大的用多种方式获取资源的考验。

(3)市场经济为学校提供了崭新的运行机制,学校面临越来越严酷的竞争压力。在计划经济条件下,学校没有任何竞争压力,教育资源由政府统一调配,招生计划由政府统一下达,学校目标由政府统一制定,学生升学、就业安置由政府统一分配,学校唯一需要做的事情就是“管理”,只要“管住”就行了,根本不要求“管好”,因为管的后果是不管好坏都由政府统一负责。而在市场经济条件下,这一切都成了过眼烟云,学校教育经费要多方筹措,人力资源在全社会自由流动,学校获得了独立的法人地位,需要“自主经营,自负盈亏,自我约束,自我发展”。学校之间(私立学校与公立学校之间,国内学校与国外学校之间)竞争愈演愈烈,学校之间竞争必将沿着争投资、生源,争师资队伍,争品牌质量三个阶段发展。投资、生源是学校生存的前提条件,也就成为学校之间竞争的外显部分;后来人们发现,学校有了投资、生源并不能保障学校有长效竞争能力,还要有好的师资队伍。学校应以教师为本,于是争师资队伍就成为学校竞争的更重要的方面;再后来人们才发现:学校靠什么能获



得一流的师资队伍?最根本的是靠学校自身的品牌、声誉和自身的教育质量,于是品牌质量竞争,成为更高层次的竞争。市场竞争中,优胜劣汰、残酷无情,学校要在激烈的市场竞争中取胜,仅靠“管理”是不够的,更要靠“经营”,既要有富裕的教育资源,更要有教育资源的有效利用。

2. WTO 助推学校经营

如果说 1971 年 10 月中国恢复联合国席位,标志着中国重返世界政治舞台,那么,2001 年 11 月 10 日中国加入 WTO 则意味着中国全面融入世界经济主流。入世,不仅仅是谈判的终点和目的,它更是一个新的起点,关联着中国在未来世界的命运。入世,不可避免地对中国教育产生着深远的影响,中国教育将在更广、更深的领域和更高、更宽的层次参与世界经济全球化和一体化的合作进程。

(1)WTO 使教育体制改革的步伐变得更加急促,学校管理者被重新赋予“经营好学校”的神圣职责。加入 WTO,我国教育要按照教育承诺予以开放。我国学生可以到国外去求学和培训,实现境外消费。外国教育机构可以到我国设立办学机构,或与我国的机构合作办学,以机构身份进驻我国实现服务消费国的商业存在。外国教师可以到我国来任教,以个人身份参与教育服务,体现自然人的流动和开放。外国教育机构也可以通过远程教育和函授等方式向中国学生传授知识,提供服务,实现跨境交付。这一切促使我们必须加快教育体制改革步伐,办学体制迅速由原来的政府唯一主体办学向以政府办学为主,包括社会力量办学、外来投资办学、中外合作办学在内的多种办学形式共同发展的新体制转变;教育管理方面,客观上要求进一步扩大学校办学自主权,加强学校与社会的沟通,引进社会管理机制,提高学校管理水平;在教育经费投资方面,既要争取政府投入的稳定增长,又要广泛吸收社会资金,形成多元