

现代学校管理前沿书系

学校核心能力建设

XUEXIAO HEXIN NENG LI JIAN SHE

XIANDAI XUEXIAO GUAN LI
QIANYAN SHUXI

◎ 刘海波 著

天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS



学校核心能力建设

XUEXIAO ZHUYIMENENOLIANXIAN

● 刘海波 著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校核心能力建设 / 刘海波著. —天津: 天津教育出版社, 2006.6

(现代学校管理前沿书系)

ISBN 7-5309-4523-8

I. 竞... II. 刘... III. 中小学—学校管理—研究
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 010213 号

现代学校管理前沿书系

学校核心能力建设

出 版 人 肖占鹏

策 划 钟启红

作 者 刘海波

责任编辑 田 昕

装帧设计 王 楠

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

印 刷 天津市圣视野彩印印刷有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版

印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 16 开(787×1092 毫米)

字 数 186 千字

印 张 13

印 数 1-3000

书 号 ISBN 7-5309-4523-8 / G·3887

定 价 25.00 元

前 言

教育的发展日新月异,随着教育的不断深入,在新世纪建设小康社会和构建和谐社会的进程中“办人民满意的教育”已经成为教育发展的主题,教育服务的理念逐渐受到重视。对于学校而言,要想办好学校,不仅需要了解社会的教育需求和对教育质量的要求,还要会调整自己以提高服务的有效性和社会满意度。

市场经济的发展促进了教育市场的形成和发展,合理的市场机制有助于教育事业的发展,只有面对竞争努力拼搏,学校才能生存和发展。当我们感叹一些学校取得优异成绩和获得赞誉的时候,往往只看到了学校成功的表面现象。那么学校成功的关键是什么?在众多因素中,我们认为最重要的是学校的核心能力。

学校核心能力是学校生存和发展的基础,也是学校与学校之间竞争和特色区别的关键,核心能力是结合了一个学校的要素禀赋及学校文化所形成的独特能力,它不能被简单模仿和照搬,但有规律可循。本书根据管理学基本原理和现代组织变革的研究成果,主要从开放的教育市场中学校竞争优势和学校作为一个提供教育服务的组织角度,以学校核心能力为主线,从理念、制度和技术三个层面融合文化发展,将学校目标、资源、结构进行集成,形成系统化的核心能力体系,重点研究学校核心能力的要素和建构策略,期望对学校领导有目的地进行学校改革和提高办学水平提供清晰和明确的管理变革思路和方法。

本书首先介绍了现代学校的属性,并对市场中的学校进行了“凹型”“凹凸型”和“凸型”分类,分析了不同类型学校的机构空间。其次介绍了核心能力相关理论,界定了学校核心能力,研究了学校核心能力的评价体系。第三,研究了构建学校核心能力的战略逻辑,从而从战略的高度将核心能力建设与学校发展目标紧密相连。第四,分别研究了学校的创新能力、学习和改进能力、内部的资源整合优化和执行能力、面向外部的环境适应能力。

第一章 学校属性、学校分类与学校发展需求论---1

第一节 学校的基本属性---1

第二节 学校分类---13

第三节 学校的一般性需求与发展性需求论---17

第二章 优秀学校与学校竞争优势---25

第一节 优秀学校的内涵与品质---25

第二节 教育市场、学校竞争与竞争优势---36

第三节 要素禀赋、比较优势与学校发展战略---45

第三章 学校核心能力体系及构建战略---51

第一节 学校核心能力及评价---51

第二节 学校核心能力建设的战略逻辑---60

第四章 创新规律与创新能力---64

第一节 学校创新能力概述---64

第二节 学校创新的领域、方法与技术---70

第三节 创新文化与创新制度---83

第五章 学习型组织与学习和改进能力---88

第一节 学习型学校与学习能力---88

第二节 系统思考、流程再造与改进能力---104

第六章 资源整合优化与战略执行能力---114

第一节 学校资源与学校发展---114

第二节 资源整合与优化能力---117

第三节 战略执行能力---128

第七章 对政府和社会的感知与环境适应能力---141

第一节 学校发展环境概述---141

第二节 学校对政府的感知---146

第三节 学校对社会的感知---152

第四节 环境适应能力---156

第八章 校长与学校核心能力建设---165

第一节 校长素质与学校竞争优势---165

第二节 校长能力与核心能力建设策略---179

附录8.1 美国州际学校领导者资格认证协会标准---187

附录8.2 中小学校长专业发展网络资源---192

参考文献---195

后记/刘海波---199

第一章 学校属性、学校分类与学校发展需求论

学校是教育领域从事人才培养活动的基本组织。现在以人为本的理念深入人心,人们越来越关注学生的全面发展和教师的专业发展,而学校作为一个高智力活动的智力型组织,在一定意义上也是一个生命体,也需要关注其需求与发展。那么学校究竟是一个什么样的组织?有什么需求呢?本章从学校的属性、学校的分类和发展需求论等方面予以分析,试图揭示我们日常熟悉的学校的较为陌生的一面。

第一节 学校的基本属性

经过多年的发展,我国已经形成了较为完善和庞大的教育体系,各级各类学校数量多、规模大。据教育部统计,到2004年末,各级各类学校数超过60万所,学生超过2.5亿人,教师人数超过1 200万人,其中幼儿园11.79万所,在园幼儿(包括学前班)2 089.40万人;小学39.42万所,在校生11 246.23万人;初中学校63 757所(其中职业初中697所),在校生6 527.51万人;全国高中阶段教育(包括普通高中、职业高中、普通中等专业学校、技工学校、成人高中、成人中等专业学校)学校31 407所,在校学生3 648.98万人。普通高等

学校和成人高等学校2 236所,高等教育在校生达到2 000万人^①。此外,还有大量的从事教育服务的培训机构。

学校是一个组织,有学者认为以往的学校研究中常常从两条主线进行,一条主线是把教育组织视为接受科层等级体系的力量,机构中的人们必须服从组织的要求;而另一条主线是把教育组织看做人类社会体系,其成员追求创造一种继续支持他们个人成长和发展的工作环境。教育组织的独特之处在于它的教育使命,即要求成为促进成长的组织^②。

研究学校这一特殊组织,可以从多个角度出发,本书从学校在教育市场的竞争中表现的差异出发研究学校的核心能力,从而更多地是将学校作为一个市场中能动的有机行为主体来看待。在这种背景下,学校是一个什么样的组织?具有哪些属性?这是决定学校行为的基本问题。

一、学校的一般属性:学校是一个社会组织

组织已经成为现代社会的一个突出特点,社会系统是由各种组织组成的,如政府、企业、学校、医院、基金会、各种社会团体等,构成现代社会的复杂系统。各级各类学校构成的教育系统是社会系统中的子系统,因此学校具有一般社会组织的基本特征。

学校是个开放的社会组织,具备一般组织具有的开放性。组织处于社会大系统中,社会系统是一个开放的系统,系统内部的各种组织与外部环境进行着物质、能量、信息的交换,组织受到环境的巨大影响。学校作为一个社会组织,宏观上受到政治、经济、科技、社会、文化、人口等因素的影响,微观上学校从外部获得资金的投入、每年学生的更新,通过自身的教育教学活动培养学生,向外输送毕业生,从而构成与外界环境的交流。学校作为一个社会组织,自然也受到社会的关注影响,而且教育作为一个最为重要的社会公共领域,政府和社会公众对于教育的发展日益重视,要求学校的一切行为透明化,重视社会的需求,面向社会开门办学,不能再像一个“秘密花园”一样闭门办学。当然,学校以及教师和学生也会受到社会不良风气的影响,使得学校出现许多问题,如片面追求升学率、各种教育腐败等。

① 教育部:《2004年全国教育事业统计公报》,2005年4月。

② 罗伯特·G.欧文斯:《教育组织行为学》(第七版),华东师范大学出版社,2001年,第6页。

学校具有多种层次和类型,即学校具有层次性和多样性。社会组织由于其功能的不同,有不同的层次和类型。学校按层次分为从事学龄前教育、基础教育、高等教育的教育机构,如幼儿园、中小学校、高等院校等。按类型分为普通教育、特殊教育、职业教育的教育机构,如各种普通学校、特殊学校、成人学校,以及其他各种培训机构等。

学校具有自己的生命周期。任何社会组织都有其生命周期,具有自身发展的基本规律,组织的发展经历了创始、发展、消亡等过程,学校也不例外,也有一个初创、发展壮大、辉煌的过程,也有不适应社会需要而被兼并、关闭的情况。图1.1是一个学校生命周期示意图,表明一所学校的发展需要经历一个长期的过程,优秀的学校将长期存在并保持其旺盛的生命力,但如果学校不能适应社会需要,不受到社会欢迎,则有可能被迫消亡,按照有关规定被兼并或关闭。近年来由于生源的减少,中小学布局结构调整的力度不断加大,很多实力较弱的学校不得被兼并或关闭,在很大程度上说明学校具有生命周期。

学校有众多的利益相关者。学校的利益相关者是指与学校发展存在根本利益联系的相关行为主体。作为社会中的学校不是孤立存在的,社会上各个领域的组织、个人关注学校的发展,影响着学校的发展,有时甚至是决定着学校的发展。这些利益相关者有政府、学生及家长、社区、其他社会组织和个人。在宏观上政府管理着教育政策和资源,政府还是公办学校的举办者和投资者,也是社会公共教育利益的维护者。学生和家長是学校的最大个人利益相关者,学生和家長最关心其就读学校的发展和教育质量。作

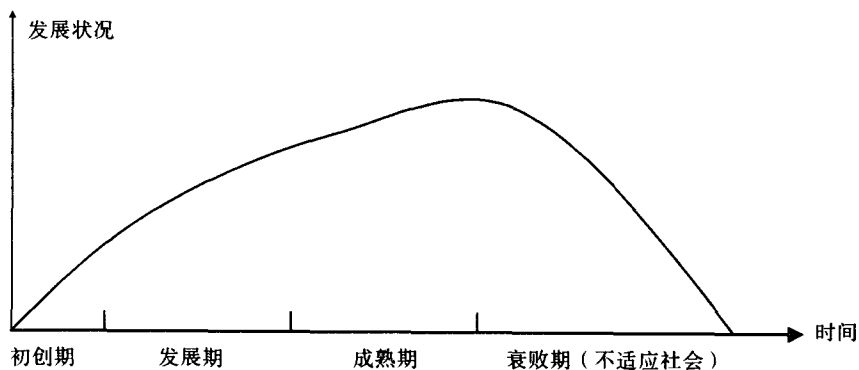


图1.1 学校生命周期示意图

为学校所在地的社区关注学校与其构建良好的互动关系,使本区居民能享受相应的教育服务。作为民办学校投资者或学校捐助者的相关组织或个人更加关心学校的发展状况,其他社会组织和个人出于关心公共利益而关注学校的发展。因此学校是受到社会各界关注的组织。

二、学校的教育属性:学校是师生的精神家园,是培养人的场所和民族文化的传承者

学校与其他社会组织的重要区别在于其从事的活动是有关人的教育教学活动,因此学校的教育性是其特殊性所在。学校作为一个高智力活动的智力型组织,可以看成为一个生命体。学校教育的发展经历了从最初的单个教师授课到班级教学,直到现代化的学校,不同层次和类型的现代化学校构成我们今天的教育体系。

学校是师生的精神家园。教育活动本质上是一种探求未知的心理活动,师生在一起通过课程的教与学活动,不断地交流思想和激发灵感,产生智慧。学生通过学校教育获得品德和品格的熏陶、知识的积累和技能的培养。如核心品德体系方面:心灵上的仁爱、宽容、正义,行为上的礼仪、义务、责任、诚信、尊重、合作,精神上的自由、平等、民主、科学、法律,品格上的勤奋、勇敢、执著、创新,心态上的积极、乐观、成就感^①。教师与感情丰富、求知欲强烈、天真烂漫的青少年共同学习,教师的职业富有创造性和成就感,教师热爱学生、关爱学生,因此学校是学生、教师共同发展的乐园。

学校是人才培养的场所,其基本功能是培养人,学校教育是实现国家教育目标的基本途径,我国改革开放之后取得的伟大成就和社会发展都离不开学校教育的发展。教育需要有三个类型的培养目标及相应的知识和技能培养,一是继续升学的培养目标,二是进入社会就业的培养目标,三是作为一个人的基本生活和终身学习的培养目标,各个培养目标都需要相应地有不同的标准。如同公民作为社会中的一员,具有多方面的义务和责任,不仅是一个家庭的成员,也是一个社区的成员,同时也是一个从事一定职业的人,具有选举人、纳税人、消费者等的权利和义务,需要从个人、与他人关系、与社会关系、与自然的关系等方面明确一个公民的要求,建立相应的知

^① 刘海波等:《中国教育发展战略与教育体制改革研究》,国家发展和改革委员会“十一五”规划预研究项目课题报告,2004年;马凯主编:《“十一五”规划战略研究》,北京科学技术出版社,2005年。

识和技能标准,学校才能为社会输送合格的公民。

学校是传承民族文化、促进社会进步的重要机构。学校不仅具有将学生培养成为一个知识和学业上合格的毕业生的功能,更重要的是学校教育关系到一个民族的文化遗产、知识积累和创新,学生不仅是知识的获得者和应用者,更是未来的知识创造者,是国家的建设者和接班人。学校具有特殊的社会责任。理解和明确学校的社会责任,是一所学校社会影响力的最重要的基础。有学者认为,学校是社会上有关学习、教育和训练的唯一代理机构,家庭、传播媒介、同行团体和教会则是分担这些责任的其他机构^①。教育是公共服务领域,随着市场经济的发展和政府职能的转变,建设公共服务型政府已经成为新世纪政府改革的重要内容,政府将越来越多的财政投入、越来越多的精力转移到公共服务领域,因此政府越来越关心教育的改革和发展,关注教育质量、教育公平、办学绩效等。学校作为一种公共服务组织,具有特殊的社会责任,即为国家和社会培养建设者和接班人,提高国民素质,促进社会文明进步。

三、学校的管理体制属性:学校是一个事业单位

根据《事业单位登记管理暂行条例》,事业单位是指由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的、以社会公益为目的的从事有关领域相关活动的社会服务组织。

在全国的事业单位服务领域中教育领域是占据最大比重的,体现在各级各类学校和教育行政部门下属的事业单位众多,从业人员众多,受教育人口众多。国家在教育领域建立了新的教育体系,学校成为政府举办和管理事业单位。按照我国的教育管理体制,在教育领域各级国家机关、党委、群众团体、民主党派机关、使用财政性经费的社团或国有企业或其他组织举办的学校,作为事业单位管理。学校主要从事培养学生的教学活动,学校的直接功能是培养学生使之素质得以养成。学校的特点是机构业务集中且相对稳定,政府制定了相关的学校建设标准(校舍条件、师资标准、人员编制等),也有教学标准(如课程标准和教材),政府办学的特点是政府提供办学经费和师资,并对学校的资源配置和教学活动等进行全面的管理。

① 乔治·奈特著,简成照译:《教育哲学导论》,台湾五南图书出版公司,2004年,第15页。

这样学校成为政府的附属机构,政府决定着学校的重大事务,同时也决定着学校的具体运作。在长期的计划经济管理体制下,教育系统形成了自我封闭、自成格局的局面。这种管理方式导致了学校管理走向僵化,教育模式单一,学校自身没有自我发展的空间,也没有学校自身的主体性需求。

随着我国实行改革开放政策和建立社会主义市场经济体制,教育事业单位改革可以分为四个阶段。

第一阶段是1978年至1992年,该阶段是改革的酝酿和启动阶段,从1978年十一届三中全会后我国实行改革开放政策,国家将工作重点逐渐转移到经济建设上来,对人才的需求日益增强,教育事业发展较快。1985年召开了全国教育工作会议,颁布了《中共中央关于教育体制改革的决定》,首次提出全面改革教育体制,从而从上世纪80年代中期开始启动教育事业单位的改革。在这个时期主要的改革是解放思想,扩大学校的办学自主权,建立了职称评审体系,人才市场开始出现。

第二阶段是1993年至1999年,该阶段主要是综合性体制改革阶段,突出体现在开始改革学校管理体制、办学体制、投资体制。1992年邓小平南巡讲话和党的十四大召开标志着中国进一步改革开放,建立社会主义市场经济体制成为社会发展的主题。1993年初国务院颁布了《中国教育改革和发展纲要》,提出了全面改革教育的宏观战略,教育领域各项事业改革不断发展。这一时期的教育事业单位改革主要是增强适应市场经济的意识和能力,调整学校设置,学校特别是高校开始进行校内管理体制的改革,包括分配制度改革和人员激励机制的探索,鼓励多元办学,学校的校办产业发展较快。在此阶段国家先后颁布了《教育法》(1995)等法律。

第三阶段是1999年至2004年,这个阶段是教育事业单位内部的机构改革时期,体现为系统内部单位精简和剥离性体制改革。1999年召开了第三次全国教育工作会议,开始执行《面向21世纪教育振兴行动计划》。在上世纪90年代后期和新世纪初,教育事业单位改革主要体现在三个方面,即中小学推进以聘任制为核心的教育人事制度改革,在1999年高校扩招后带来的后勤社会化改革,高校企业建立现代企业制度的改革促进高校企业逐渐转制推向市场。但由于各种因素的影响和条件的限制,各项改革进展和效果与改革的最初目标有所差异,特别是涉及体制和机制的改革是难点,体

现出循序渐进、不断深入的特点。2002年12月李岚清在全国财政税务工作会议上指出要建立与完善社会主义市场经济的公共财政和税收体系,并就相关体制进行了全面阐述,特别是之后按照社会主义市场经济公共财政的原则和要求,深化财政管理改革,大力推进部门预算改革,进一步调整和优化财政支出结构,这些都对事业单位体制改革提出了新的要求。

第四阶段是未来新的机构关停并转分类发展和内涵改革阶段。当前我国正处于改革公共财政体制和建设公共服务型政府、转变政府职能、优化公共财政支出的新阶段,努力构建和谐社会和全面建设小康社会。在此背景下教育事业单位的改革将更加深入,特别是随着公民社会的建设和政府职能的转变,教育事业单位的改革将指向以公共服务功能为核心的机构分类和运行机制的改革,因此机构的关停并转和内涵建设将成为未来一个时期改革的主要内容^①。

教育事业单位改革面临三大主要任务。一是建立和完善学校法人治理结构。在学校建立董事会(或理事会)制度,对于学校重大发展问题予以决策或建议,通过多种社会主体参与,促进管理科学化,提高教育服务的主动性和社会满意度。二是建立学校内部组织绩效管理和自我发展、自我约束机制。学校内部实行绩效管理,有助于加强内部管理的有效性,提高组织运作效率。建立主动接受政府和社会监督并及时反馈、调整的机制,借鉴其他公益类非营利机构绩效管理的经验,定期公布学校的绩效情况,对财政经费的使用效率和效益进行评估,以便政府和社会监督。三是改革人事制度,建立充满活力的新机制。人事制度改革的目标是,建立学校自主用人、人员自主择业、政府宏观导向的人事管理新体制。在运行机制上,建立竞争机制和激励机制,以及社会层面的人才流动机制,实现从单位人向社会人的转变,提供人才流动的保障。

在人事制度改革方面,2000年7月中组部、人事部联合发布《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》,意味着我国事业单位人事制度改革进入了全国推进的阶段。在中小学人事制度改革方面,2000年后各地也开展了相关改革,特别是结合分配制度改革进行聘任制改革。2001年国务院

^① 刘海波:《中国教育事业单位体制改革研究》,国家发展和改革委员会《中国事业单位体制改革大思路》课题报告,2005年。

办公厅转发了中央机构编制委员会办公室、教育部、财政部《关于制定中小学教职工编制标准意见》(国办发[2001]74号),开始了中小学教职工编制核定和编制管理工作改革,要按照精简、规范、合理、高效的原则,规范中小学内设机构名称和职责,控制中小学领导职数,合理确定教师与职员、教学辅助人员、工勤人员的结构比例。为贯彻落实《国务院关于基础教育改革与发展的决定》精神,2003年9月国务院颁布了《关于深化中小学人事制度改革的实施意见》(国人部发[2003]24号),总体目标是以实行聘用(聘任)制和岗位管理为重点,以合理配置人才资源,优化中小学教职工结构,全面提高教育质量和管理水平为核心,加快用人制度和分配制度改革,建立符合中小学特点的人事管理运行机制,建设一支高素质专业化的中小学教师队伍和管理人员队伍。2003年11月教育部召开了全国中小学人事制度改革工作会议,主要从编制核定和按教师职务结构比例合理设置各类岗位、依法实施教师资格制度以严把教师队伍入口关,逐步提高新聘教师的学历层次,全面推行教师聘任制以引入竞争机制,实行按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、科学考核、合同管理,转换用人机制。特别是积极推行校长聘任制、完善教师交流制度等,促进教师队伍合理流动。2003年教育部、中央机构编制委员会办公室、财政部联合颁布了《关于建立中小学编制报告制度的通知》(教人[2003]11号),目前各省中小学正在推进人事制度改革。

例如上海市根据国家有关要求积极开展教育人事制度改革,以加强教师队伍建设,建立充满生机和活力的人事管理新机制。在2001年颁布了《上海市教育系统开展人事代理的实施意见》,国务院办公厅转发的人事部《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》(国办发[2002]35号),以沪府发[2003]4号文件颁布了《上海市事业单位聘用合同办法》,目前上海在中小学领域已经全面推行了聘用制。例如黑龙江省制定了《黑龙江省深化中小学人事制度改革若干意见》(黑人发[2003]108号),2004年7月黑龙江省正式启动中小学人事制度改革,改革的重点是引入竞争机制,在全省中小学教职工中全面推行教师聘任制。

教育事业单位改革将会对学校带来三个重要转变,一是学校的服务定位明确;二是学校管理重视绩效;三是实行全员聘任制后教职工的管理变化;四是财政拨款方式从以教师人数为主转向以学生人数为主,实行绩效

拨款,对学校经营产生较大影响。

作为非营利性组织的学校和作为事业单位的学校之间的差异比较。学校从事业单位转向非营利性组织,在组织的性质、运作模式、监督机制等方面都将发生重要的变化。一般的事业单位与非营利性组织的体制和机制比较见表1.1。学校作为非营利性机构,不仅包括公立学校,也包括不索取回报的非营利性民办学校。学校转变为非营利组织后,实际上是从政府的附属机构转变为政府的合作伙伴,与政府具有平等的法人地位,公立义务教育应由政府提供教育经费,非义务阶段学校和民办学校实行多渠道筹资,学校从以往只重视政府管理和监督转变为更加重视社会需求的变化和社会监督,而政府不再干涉学校内部的具体管理活动和运行机制,学校成为具有办学自主权的组织。这种根本性的转变,将会促进现代学校制度的建设,从而更好地促进学校的自主发展。

表 1.1 非营利性组织与事业单位的体制和机制比较

	非营利性组织	事业单位
存在背景	有限政府、市场经济、公民社会的三元社会结构	全能政府、计划经济的一元社会结构
组织性质	非政府、非营利、独立性、志愿性	政府管理的“单位”中的一种
资金来源	多种渠道筹资	政府财政拨款演化为全额、差额、自筹
产权基础	公益产权	公有产权
运作模式	基于宗旨	基于计划
经营管理	完善的经营理念 and 一系列独立的管理模式	免费服务和完成政府福利
监督机制	以社会监督为主	行政监督
政府角色	法律环境建设;政府采购等财政支持	直接经营管理者

转引自宋大涵主编:《事业单位改革与发展》,中国法制出版社,2003年,第331页。

四、学校的产业属性:学校是提供教育服务的机构

1. 教育服务事业的产业属性。

教育行业已经成为国民经济和社会发展中的一个重要的大规模行业,对于国家发展具有重要的战略意义,其地位日益受到国家和社会的高度重视。但长期以来学校的教育服务产业属性没有得到应有的重视,而近年来随着市场经济的发展,教育行业也受到较大的影响,教育体制也逐渐进行

改革以适应社会主义市场经济的发展,从教育系统外部逐渐到教育系统内部,人们认识到教育产业的属性,特别是教育服务产业的属性。通过相关的理论研究,教育服务性质日益成为政府和学校的共识。1992年《中共中央国务院关于加快发展第三产业的决定》中明确提出了教育是全局性、先导性的基础产业,并将教育列入第三产业的第三层次,属于提高科学文化水平和居民素质的服务部门。

作为国民经济中的第三产业,教育服务事业开始向教育服务产业转变,即在教育领域适当、合理地运用市场机制促进教育服务事业的发展。教育市场的发展引起了学校的分化,教育服务事业的广阔市场吸引了社会广泛参与,近年来随着教育规模的扩大,社会企业和个人投资或参与投资教育服务事业特别是参与民办教育等呈现了新一轮高潮。民办学校发展迅速,一部分中小学开始借鉴民办机制实行转制(目前原有人员公办身份和编制不变,新进教师招聘按合同制管理,采用民办运作机制,学校通过收取学费等方式自筹办学经费,自负盈亏),教育领域股份合作制等混合所有制办学形式也不断增多^①。

与此同时,作为公共服务的重要领域之一,政府和社会日益关注和重视教育领域,学校的教育教学改革也成为当今社会的焦点。什么是人民满意的教育,如何提供人民满意的教育,成为各级各类学校面临的新课题。

2. 作为教育服务机构的学校的行为转变。

学校开始面向社会和面向市场寻找发展机会,特别是职业学校注重以就业为导向组织教学,注重理论与实践相结合。许多学校在政府财政拨款有限的情况下通过面向市场组织多种形式的创收弥补经费的不足。

学校的服务意识增强。从产业角度看,教育行业提供的是教育服务,其服务结果是提高人的素质和能力。因此学校是提供教育服务的机构,学生是教育服务的享用者或消费者,家长是教育服务的购买者。根据这样一个基本原理,学校办学的重要目的是满足学生的发展需要,教育的发展是为人民提供接受教育的机会。因此从教育服务的角度出发,学校办学过程中要了解教育服务的消费者——学生及其家长的教育需求及其变化,了解自

^① 刘海波等:《教育服务事业分类发展研究》,国家自然科学基金项目(编号70241024)课题报告,2003年。

已提供的教育服务的消费者满意度,以便调整学校的教育活动,从而教育事业才能办成人民满意的事业。如有的学校提出“一切为了学生,为了学生的一切,为了一切的学生”的办学宗旨,就是将学校作为教育服务的提供者,而学生是教育服务的消费者,从为学生的发展负责,提供学生满意的教育角度考虑学校的教育工作。

学校内部成本意识增强,体现在预算管理、人员编制、岗位设定等方面。随着教育规模的扩大,教育投入的相对不足与教育事业快速发展的矛盾更加尖锐,在政府财政投入有限的情况下,很多学校面临着多种渠道筹资保障运转的难题,因此成本意识增强,努力减少支出和降低成本、提高效率。

从重视传统的管理转向重视学校的经营。随着市场经济的发展和政府管理职能的转变,学校的管理也发生了重要的转变,体现在责任和服务意识上,学校的工作目标从完成政府规定的任务,获得评优晋级表彰,转向更多地为社会服务,从向上级政府负责转向对社会和学生及家长负责,获得社会的赞誉和声望;在组织地位和利益上,学校作为一个独立法人,从政府为自己安排定位转向在市场中寻找地位,从没有自己的利益转向更关心自己的生存和发展利益;在内外关系上,不仅仅只关注内部的运行,还要关注学校的外部环境,关注如何实现学校的发展目标,提高绩效;在工作的积极性上,从面对政府听取指令转向面向市场主动出击,积极找市场机会、找生源、找教师,自我加压,不断创新,提高教育质量;在办学资源的筹集方式上,以往依赖政府供应,但由于政府的财力有限,相关政策往往滞后于教育改革需要,学校不得不多渠道筹集资金,重视市场的资源配置功能,获得社会支持;在管理方式上,从做事转向以实现社会效益和经济效益为中心进行经营;学校的教学活动从以教师为中心、教材为中心转向以学生为中心、以课程为中心。传统学校管理与现代学校经营的差异比较见下页表1.2。

3. 学校的教育服务价值链。

从价值链理论来看,学校的教育服务本质上是为提高学校的综合素质从而提高其个人价值而进行的教育活动,为学生创造未来增值的价值,其价值形成过程可用图1.2表示(见下页)。

在学校中有面向学生的基本教育活动,包括学校的营销和招生活动、常规的课程教学活动、对学生多方面的指导活动、其他对学生的支持性服