

学校变革与教育领导

董君武 等编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全国教育科学“十一五”规划课题“在组织变革中
提高学校领导力的行动研究”成果

学校变革与教育领导

董君武 等编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校变革与教育领导/董君武等编著. —北京:北京大学出版社,2010.8
ISBN 978-7-301-16061-9

I.学… II.董… III.中小学—学校管理—研究 IV.G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 197661 号

书 名: 学校变革与教育领导

著作责任者: 董君武 等编著

责任编辑: 李淑方

标准书号: ISBN 978-7-301-16061-9/G · 2712

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子信箱: zyl@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346

出版部 62754962

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

730 毫米×980 毫米 16 开本 16.5 印张 350 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:(010)62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

序言(一)

在我印象中,董君武校长是一个喜欢思考问题、勤奋好学的校长。我与他认识已有多年。记得约七八年前,当时我在华东师范大学教育管理学系任系主任,他报考了我们系教育管理专业的教育硕士。在安排论文指导教师时,他选择了我,由此开始了我们之间的学术往来,当时他已是上海市育才中学副校长、育才初级中学校长。后来我调到教育部中学校长培训中心工作,我们继续保持着这种来往。曾经有一段时间,我有一种感觉,认为在职中小学教师,尤其是还担当学校领导职务的校长、副校长等来我们系报考教育硕士,镀金色彩多于自我素质提升的追求,因此对指导教育硕士我并不特别热心。但事实证明我的想法过于偏颇。虽然确有少数教育硕士有这样的情形,但大多数情况下,在职教师攻读教育硕士的态度还是非常诚恳、认真和踏实的,他们克服了在职学习的种种困难,虚心好学,精心撰写硕士论文,研有收获,学有所成。董校长可以说就是其中的一位佼佼者。更令我意想不到并高兴的是,研究生毕业后,董校长没有把取得学位作为学习的终结,相反依然那么热衷于学习,热衷于教育科学和学校管理研究。展现在眼前的这本《学校变革与教育领导》,足以表明其乐于思考、勤于学术耕耘的个性。

在我看来,中小学教师进行教育科研,一定要遵循源于实践,基于实践和服务于实践的原则。所谓源于实践,意思是研究的问题一定要来源于教育教学第一线;所谓基于实践,意思是必须要立足于学校,以学校教职员为主体,而不能指望外来的所谓专家捉刀代笔;所谓服务于实践,即是研究成果一定要在学校发展中发挥作用,能推动学校教育和教学的进步。也可以用另一种逻辑程序来阐述这一观点,即从教育(教学)出发到教育科研再回到教育(教学)。在本书中我们看到,董校长及其研究团队围绕“学校改革与教育领导”主题所进行的探索,正是遵循了中小学教育科研这一基本原则和路径,因此他们的研究有着扎实的基础和鲜明的针对性,其研究成果确实对所在学校的变革和发展起到积极的推动作用。

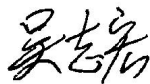
本书所展示的学校变革研究,源于董校长现任职学校的特定环境。90年代中期,为应对静安区基础教育的结构调整和高考的“独木桥”所暴露的诸多弊端,学校开始了探索以升学预备教育和就业预备教育相结合的“双通道”办学模式的改革与实践。经过十年“双通道”的教改探索,上海华东模范中学于2005年9月被正式命名为上海市实验性示范性高中,成为当时全市唯一一所由普通高中创建而成的示范性高中。2006年7月,董校长在教育部中学校长培训中心刚刚结束培训,便被调任该学校任校长。显然,从一所初级



中学到一所包含初高中的完全中学任职,对董校长来说,既是一种荣誉,更是一种挑战。面对高校扩招和高中生源减少的现实,以往经验已无法成为学校进一步发展的依靠,如何寻找新的学校定位,让学校进入更高的发展平台,是学校迫切需要解决的重大问题。于是我们从本书了解到,在董校长的带领下,华东模范中学领导团队经过广泛调研,提出了“在组织变革中提高学校领导力”的学校发展新思路,并将这一发展思路纳入学校教育科研计划,还为此申请了国家教育科研课题。历时三年的研究,学校有计划地进行渐进式组织变革,在不断提升学校领导力的同时,教育质量和文化品质也得到显著提高,有效实现了学校持续改进和内涵发展的目标。显然,这样一种基于学校现实,又能服务于学校发展的教育研究,不但具有强大的生命活力,而且对其他同类型学校的改进和发展也有积极的借鉴意义。

除了上述可取之处外,在我看来,本书在教育理论研究上也有颇多新意。例如,首先,揭示了“学校领导力”的内涵和结构。以往有关教育领导力的研究较多集中在校长领导力或课程领导力方面,而董校长及其研究团队的研究揭示,学校的领导力不应仅仅局限于校长领导力,还应包括行政团队的领导力、教师的领导力(教师课堂教学与班级管理领导力)和学生的领导力。在学校组织变革中,全面提高学校组织及其人员的领导力,有利于学校的办学理念和教育思想提升,有利于学校教育理念和课程理念的贯彻,有利于教师的专业发展和研究型(专家型)教师的形成,也有利于学生的和谐发展和学生领导力的培养。这样一种研究视角,确实为学校改革构建了一种新的认识框架。其次,提出了“学校在变革中寻求发展”的命题。其含义是,学校的发展常常是在学校的变革中发生的,没有变革就没有发展,学校的持续发展源自学校的持续变革。当然,并不是所有的变革都能促进学校的发展。本书试图告诉我们,怎样的变革能有效促进学校的发展,变革的时机、内容、程度以及领导团队等对变革会起到什么影响。这其中既有经验体会,也有不足和教训,从中给人不少有益的启发和思考。再次,丰富了“在组织变革中提高学校领导力”的案例研究。研究者将提高学校领导力置于组织变革这一特定背景中进行研究,广阔而深厚的研究土壤,为一个个生动鲜明的案例的提炼提供了可能,于是就有了关注学生学习行为改善的“四环节十六字”,关注教师教学行为改善的“四环节十六字”,关注优秀学生培养和困难学生教育的导师制,关注学生通识和通能培养的“双通”教育等等。从这些生动案例中,我们可以直接体察到各种具有可操作性的观点和方法,这对学校领导力的提高具有极大的实践参考价值。

我们期待董校长继续努力,在教育研究中不断取得新的学术收获;也期待董校长及其研究团队在现有基础上继续探索,在教育领导和学校领域不断有新的思考,新的追求和新的成功。



于华东师范大学

2010年6月

序言(二)

学校的教育科研总是立足于学校自身的教育教学和管理实践,破解学校发展过程中出现的问题,这是学校教育科研的基本出发点和归宿。2005年9月,华东模范中学被正式命名为上海市实验性示范性高中,作为当时唯一一所由普通高中成为示范性高中的学校,必须回答好一系列的问题:学校作为示范性高中的立足之本是什么?示范价值何在?学校在新的平台上如何寻求发展?……在思考并突破学校新一轮发展瓶颈过程中,华东模范中学于2007年申报并立项了教育部全国教育科学“十一五”规划项目“在组织变革中提高领导力的行动研究”,呈现在大家面前的《学校变革与教育领导》一书,是经过三年多的研究与实践的核心成果。

2007年以来,华东模范中学以国家级课题的研究与实践为契机,通过广泛深入的课题研修,统整教职员工的认识,引领学校的内涵发展;通过学校组织变革的有计划推进和实施,促进了教师的专业发展和学生的健康成长;通过学校领导力,特别是教师在课堂教学和班级管理中领导力的持续提高,促进了学校办学质量和文化品质的不断提升。例如:针对学生实际,提出并实践了改善学生学习行为的“四环节十六字”的基本要求;关注优秀学生和困难学生的教育,开展了学生导师制的实验;着眼于学生的未来发展,提出了以通用知识和通用能力为内容的“双通”教育,并开始试点;针对教师状况,推进了优化教师教学行为的“四环节十六字”的落实;针对学校管理现状,调整了部门管理职能,优化了学校管理程序,组建了年级管理核心组,重组了服务岗位……所有这些学校变革,都是在课题的研究中得以提出、论证、实施和不断完善的,体现着学校领导力水平,同时进一步提升着学校领导力,在这一过程中,学校得到了持续的改进和发展。

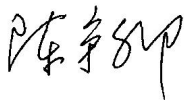
华东模范中学通过国家级课题引领学校变革与发展之路,折射出上海市静安区推进“精品教育”建设,促进学校多元化有特色建设的工作过程,是区教育局承担的教育部全国教育科学“十一五”重点课题“提高中小学生学业效能:‘轻负担、高质量’的实证研究”的一个实践案例。教育局承担的国家级重点课题的目标:一是构建区域中小学生学业效能测评的结构模型及实施方式;二是形成提高区域、学校中小学生学业效能的一般策略、途径、手段与方法;三是探索成果转化为校长、教师减负增效的理念和行为的途径、机制、方法,促进区域、学校树立科学的学业质量观,实现学生的和谐发展。令人欣喜的是“在组织变革中提高领导力的行动研究”的课题研究过程及所形成的



成果,回答了教育局课题中的一些问题,并达成了相应的目标。他们提出关于学校领导力的概念以及在组织变革中提高领导力的一些具体实践,达成了预期目标,得到了学生、家长和专家的广泛认可。“在组织变革中提高领导力的行动研究”的课题研究为该校的进一步发展指明了方向,而且对同类学校的变革与发展具有一定的示范意义和借鉴价值。

华东模范中学的国家级课题研究及其研究成果《学校变革与教育领导》给我们一个重要启示:学校的生存和发展,要求包括教师在内的学校领导者要扩大视野、拓展领域,从现实和未来的角度来考虑学校的规划,立足长远,放眼全局,准确地把握时代发展的趋势,统筹学校工作的各个环节和各个方面。通过教职员工的广泛讨论和参与,形成共识,凝聚人心,努力将学校规划和目标转化为全校师生的自觉行动。而且,在学校的发展过程中,不仅需要校长和管理团队的领导力,也需要培养广大教师的领导力,学校领导者应该用前瞻的眼光分析时代,分析形势,分析教育教学的前景和发展趋势,分析学校组织的现状和未来,建构并实践符合社会、学校、学生发展要求的教育愿景,从而更好地培养学生包括领导力在内的综合能力。

华东模范中学在持续变革中寻求发展的理念和实践,体现了静安区学校主动寻求内涵发展的自觉性,反映了全区追求学校有特色建设富有成效的实践,期待并相信:华东模范中学和全区更多的学校在教育科研的引领下,实现学校的持续改进和发展,为全区、全市乃至全国提供更加鲜活的实践案例和经验。



2010年6月

目 录

第一章 理论与述评	(1)
第一节 学校组织变革及其理论	(2)
第二节 学校领导与领导力	(10)
第二章 学校组织目标的选择	(25)
第一节 学校发展过程中的目标选择	(26)
第二节 学生发展过程中的目标	(36)
第三节 结论与思考	(46)
第三章 学校组织制度的完善	(49)
第一节 学校组织结构的完善	(49)
第二节 学校组织程序的完善	(57)
第三节 学校组织规范的完善	(64)
第四节 结论与思考	(79)
第四章 学校组织人员的优化	(81)
第一节 学校组织人员的思想统整	(81)
第二节 学校组织人员的岗位配置	(87)
第三节 学校组织人员的专业成长	(91)
第四节 结论与思考	(96)
第五章 学校组织内容的设计	(101)
第一节 学校课程的统整	(101)
第二节 学生实践活动的设计	(113)
第三节 结论与思考	(124)
第六章 学校组织技术的改善	(125)
第一节 教师教学行为的改善	(125)
第二节 学生学习行为的改善	(136)
第三节 现代教学技术的运用	(148)
第四节 结论与思考	(155)



第七章 学校组织文化的提升	(157)
第一节 学校组织管理文化的提升	(158)
第二节 学校组织教学文化的提升	(162)
第三节 学校组织环境文化的提升	(169)
第四节 结论与思考	(173)
第八章 学校组织变革中领导的要领分析	(176)
第一节 正确的选择	(176)
第二节 简明的路径	(184)
第三节 深度的沟通	(188)
第四节 适度的平衡	(193)
第五节 结论与思考	(199)
第九章 学校组织变革中领导力的要素分析	(201)
第一节 问题诊断与战略预见力	(201)
第二节 组织设计与执行力	(204)
第三节 课程建设与教学研究力	(210)
第四节 文化建构与再造力	(214)
第五节 结论与思考	(218)
附件一	(221)
附件二	(229)
附件三	(233)
附件四	(236)
参考书目	(241)
后记	(251)



理论与述评

我国正处于社会的全面转型期。全面转型,意味着政治、经济、文化等社会各个领域变革的同步性及相互作用性,以及在实现自身变革的同时,为社会整体变革做出“分内之贡献”。其中的教育变革,就要根据社会进步的要求实现自身的转变。通过教育观念、内容、组织、活动和行为方式的变革,提高学校效能和核心能力,培养学生形成对周围世界和自身的积极而理智的,富有情感的,具备探索、创造意识的态度,开发学生的生命潜能,实现教育可持续发展。

“学校的核心能力是根植于一所学校并将学校资源与教育教学过程结合在一起的知识和技能的组合,通过这种能力形成学校满足学生教育需求和实现为社会服务的功能。”^①学校的核心能力,是一种一时难以复制,不可取代的能力,表现在思想引领、战略预见和策划、组织管理、教育实践、教育成果的提炼和推广,以及社会影响等方面。这些能力既有显性的也有隐性的,无论怎样,都要通过学校组织的变革来体现,都需要一种产生、创造或者提升这些能力的领导力。有效推进学校组织变革的能力与学校领导力水平,是学校核心能力的两个重要表征指标。

谋求学校的持续发展,需要在继承学校传统的同时,根据现代学校的要求,不断改良学校文化、优化课程、聚集课堂、完善制度、改进技术、促进师生发展……所有这些需要学校组织的不断变革,只有有效的组织变革,才能实现学校的持续发展。因此,有效的学校组织变革能力是学校的核心能力之一,也是提高学校核心能力的基本途径之一。

学校领导力是学校组织成员在学校发展愿景和目标的引领下,动员和引导其他组织成员主动规划、组织、协调和实践学校的办学理念和教育

^① 刘海波. 学校核心能力建设[M]. 天津: 天津教育出版社, 2006: 55.

思想,促进学校组织变革与发展的一种能力。提升学校的核心能力,需要激发和提高学校组织中每个成员的领导力,促使学校师生共同推动团队向着既定的目标前进。学校领导力是学校核心能力的另一种具体表现形式,同时也是提升学校核心能力的关键。

总之,学校有效变革的能力与领导力是学校核心能力的关键,不论是通过组织变革来提高学校效能,还是通过提高学校领导力来推进学校持续发展,都是学校应对教育发展、创建一流学校、实现自我竞争的内驱力。

本章通过资料文献的系统整理,试图对学校组织变革与教育领导的研究与实践进行理论梳理和归纳总结。

第一节 学校组织变革及其理论

国内外学者对组织变革与组织发展理论的研究已有很长历史了,也取得了很多成果。组织变革是指组织为适应内外环境及条件的变化,以组织发展为目标,主动或被动发生变化的过程。组织的持续发展,是组织变革不断推进的根本目的和不竭动力。当代国内外学者将组织变革理论与组织发展理论从企业管理研究拓展到学校组织变革的研究中来,为实现学校组织变革,提高学校效能,促进学校持续发展提供了理论支撑。

一、组织变革与学校组织变革的内涵

组织变革与学校组织变革,组织发展与学校组织发展既有区别,又有着紧密的联系。组织变革与组织发展理论最早应用于企业和国家机构,后来才应用到教育领域之中,目的是提高学校效能并实现持续发展。

(一) 组织变革与学校组织变革

1. 组织变革与学校组织变革的概念

(1) 组织变革的概念

关于组织变革的概念,不同的学者有不同的理解和界定,主要有以下一些观点:

“组织变革(Organization Change,简称 OC),是根据内外环境变化的要求,组织及时调整和完善自身结构、制度、人员、战略、技术和功能,以提高适应环境、求得生存和发展需要的应变能力。”^①

“组织变革是组织用系统的思想与方法措施指导和作用于本体后,自

^① 汪大海,康德龙,等.变革管理[M].北京:中国人民大学出版社,2004:37.

身所发生的一些变革,是组织通过革故鼎新,实现动态平衡的发展阶段和活动过程。组织变革活动是组织应对内外部环境的变化而做出的反应,是使组织管理更符合组织发展要求的努力过程。”“组织变革,狭义上是指组织正式结构的变革;广义上不仅包括组织正式结构的变革,而且包括组织和组成成员的行为变革和组织技术变革。人们通常意义上讨论的是广义上的组织变革。”^①

综合以上观点,组织变革是指在内因或外力作用下,以组织发展为目标,组织主动或被动发生变化的过程,是组织为适应内外环境及条件的变化,对组织的目标、结构、技术及组成要素等适时而有效地进行各种调整和修正。组织变革是组织保持活力的一种重要手段。在组织为开放有机体的前提下,组织必须随着内在及外在的环境变化,进行调适与改变,对内调整目标为改善组织成员的态度与行为、提升组织文化;对外调整目标则是使内部组织的优势更加充分地作用于外部环境,促进组织稳定成长,绩效提升。

(2) 学校组织变革的概念

在20世纪最后的20年里,西方发达国家对学校进行改革的行动明显加快,范围不断扩大。这场改革的主要目标为改革学校办学体制、提高学校效能和公立学校的办学质量,期望能将“沉闷的学校”变成“黄金之地”。以加拿大教育变革研究专家富兰的复杂性理论为代表,理论界将学校变革看做一个复杂系统的演化,学校变革的过程就体现为面对复杂的关系,集聚变革力量、推进学校变革的过程。

在对组织变革的理解的基础上,学校组织变革可理解为:学校组织在内因或外力的作用下,以学校组织的发展为目标,学校组织主动或被动发生变化的过程,主要包括学校结构、学校成员、学校课程与教学等方面的改良和调整。学校组织变革的基本步骤和组织变革的步骤相似,主要包括:①对学校组织进行诊断;②确定学校发展过程中的问题;③制定学校组织变革策略并加以实施;④对实施学校组织变革过程的领导;⑤评估学校组织变革效果。

2. 组织变革与学校组织变革的作用

(1) 组织变革的作用

组织变革的根本目标是促进组织的发展,使组织更具环境适应性,从而提高组织的工作绩效,承担更多的社会责任。因此,组织变革的主要作

^① 时巨涛,马新建.组织行为学[M].北京:石油工业出版社,2003:367.



用有：①使组织目标、任务和完成任务的方法更加明确；②提高组织机构的管理效率；③使组织做出的决策更加合理、更加准确；④使组织更具有稳定性和适应性；⑤确保组织的信息沟通渠道畅通无阻，信息传递更加准确；⑥增强组织的自我更新能力。

（2）学校组织变革的作用

学校组织变革的根本目标是适应内在和外在环境变迁，优化学校的组成元素，提升成员适应能力，以维持学校均衡，进而达到学校持续发展与进步的目标。学校组织变革的范畴主要有行政与组织变革、课程与教学变革、规章与制度变革和观念与文化变革。因此，学校组织变革的作用主要有：①适应环境变迁以维持学校的持续发展；②促进学校的不断进步；③提升学校成员的满意度；④提高学校的竞争力与学校效能；⑤改善学校的教学环境。

（二）学校组织变革的类型

学校组织变革作为组织变革的一种特殊形态，它的分类与一般的组织变革的分类具有相似之处。同时，学校组织变革的类型又具有自身的特点。依据学校组织变革的要素，主要可以分为：

1. 学校组织目标的变革

学校组织目标是学校管理者和学校一切成员的行动指南，是学校组织决策、效率评价、协调和考核的基本依据。如果学校目标的确定不符合实际、不明确、缺乏共同协商和参与的基础，或者不能适应学校持续发展的要求，学校就应当进行组织目标的变革。

学校组织目标的变革，是学校在全面分析和判断校情的基础上对使命的重新思考，从而明确学校的后续发展目标，或对学校的发展目标进行调整的过程。学校组织目标的变革，本质上是对学校发展战略的调整，它必须放在综合性的组织变革规划中来解读，通常需要对学校进行全面性、根本性和深远性的谋划。

2. 学校组织人员的变革

根据学校人员在学校组织变革中发挥的不同作用和影响，可分为三类：①学校组织变革的核心团队，主要包括校级领导、部门主任、年级组长和教研组长，他们是学校组织变革的中坚力量，承担着开发、设计、引导和管理变革的重任；②学校组织变革实施者，主要指教职员工，他们承担着落实学校组织变革计划的任务，变革只有深入这个层面才能真正影响学校组织的发展；③学校组织变革的最终受益者是学生，学校的存在和发展都是指向学生的，学校所有的活动最终也都是为了学生的发展。

在学校组织人员的变革过程中,必须重视调动教职员工的变革能力,充分发挥组织变革动力——激励的作用,通过优化学校岗位设置和职能配置、促进教师专业发展等途径,不断激励教职员工,这样才可能在组织变革过程中实现学校的持续发展。

3. 学校组织任务的变革

学校组织任务主要体现在课程体系、课程结构、课程目标与内容、课程评价、教与学的方法和过程等方面。学校组织内容与任务的变革,就是指这些组织内容与任务的选择、完善、整合和重构,转变人才培养模式,以实现变革后的学校组织目标。

面对新时代的机遇和挑战,必须通过课程体系和教学模式的变革,更新教学观念,调整教学目标,创新教学方法,完善教学评价,逐渐实现教学由重视知识传授向重视学生发展的转变,由重视教向重视学的转变,由重视结果向重视过程的转变,由重视单向信息传递向重视多向信息交流的转变,逐渐实现老师由埋怨学生厌学向引导学生好学、由一把尺子衡量学生向多把尺子衡量学生的转变。

4. 学校组织结构与制度的变革

学校组织结构是影响学校管理效能的最基本因素。因此,要提高学校管理效能,实现学校发展目标,管理者应该思考学校组织结构变革的必要性与可能性。学校组织制度建设是个不断修正、不断完善的过程,任何组织的建立,不管是有意还是无意,首先面临的是组织制度问题,即建立一个什么样的组织集体(集团),和怎样建设这个组织。前一个问题,是讲这个组织的性质;后一个问题,是讲用什么样的制度、文化保证这个组织的目标的实现。

学校组织结构与制度的变革,必须充分考虑学校的特征性。学校组织结构并非越细密越好,学校组织制度也不是越严格越好。因为教师的劳动在一定程度上具有个体劳动的特点,有相当大的自主权和适应权,同时由于教育效果的滞后性,教育工作的“质”有时也很难即时监控。因此,学校组织结构与制度的变革应该从无序到有序,再到强序,而后走向弱序,成为一种学校文化潜在而深刻的场力。

5. 学校组织程序与技术的变革

学校组织程序一般指学校中一个或一系列有规律的行动,这些行动以确定的方式发生或执行,促使学校办学目标特定结构的实现。程序强调的是学校教育任务如何在学校组织中得以完成的流程和方式。学校组织程序的变革通常包括学校教育、教学、后勤等程序的改造和方式的



改变,其目标是设计出教育教学等工作最有效的流程和方式。

学校组织技术是指学校将输入转为产出过程中学校运转赖以活动的工具,包括课程教材、设施、设备等硬件条件,同时还包括教学方法、资讯与科技、教育工作程序以及其他解决学校组织目标达成的程序发明等软件设施。因此,学校组织技术的变革包括学校教育教学设备的更新,教育教学工作流程的优化和操作程序的改变,教育德育系统的变革及有利于学校组织达成目标的发明程序的更新等等。

6. 学校组织文化的变革

所谓学校组织文化变革就是学校为了适应环境的变化,对原有的学校文化所进行的部分或整体性革新。有无健全的学校组织文化,是高效能组织和低效能组织的重要区别。

学校组织文化变革具有创新性、多元化的特点。进行学校组织文化变革,必须根据学校的发展目标,从办学理念出发,对学校的运行机制、管理模式、制度纪律进行修改、调整和规范。还可以从校内的团队行为和教师的个体行为着手,将校内的教育行为、管理行为、考试行为、招生行为等,塑造成面向社会的稳定、持久、传承的表现;对教师以提升精神境界为目标,将非正式的个人行为文化与团队文化行为相结合,促成教师文化修养的逐步提高。

因此,创造一个开放的、支持性的组织文化,促进教师的个体与群体的专业化发展和自我实现,是每位校长的基本职责。

二、学校组织变革的理论与实践

组织变革与组织发展理论的研究起步早,研究成果相对比较成熟,对相关的概念、分类、模式、变革方法、变革流程等都有较详尽的研究。而学校组织变革与组织发展理论目前更多地还只是停留在间接的研究之中,尚未形成系统的、严密的学校组织变革与发展理论。

(一) 国外关于学校组织变革的理论研究与实践

西方各发达国家以学校组织变革与发展为对象的研究,相对于国内略早,主要集中在以下几方面。

1. 理论研究

(1) 注意研究“学校有效性”

国外学者一致认为,“学校有效性”研究源于科尔曼(J. Coleman)1966年发表的《教育机会均等》报告书。针对“学校教育无所作为”的悲观论点,布鲁科弗与莱佐特(W. Brookover, & L. Lezotte, 1979)、埃德蒙兹

(R, Edmonds, 1979)及拉特等人(M. Rutter, et. al. 1979)进行了“有效学校”(Effective School)研究。

目前,人们开始注意到“学校有效性”,并非主要取决于学校资源投入——产出因素,而是与学校过程因素密切相关,特别是学校气候或学校文化。^①对此,一些学者认为,强有力的学校领导、明晰的目标、高决策力,社区和学校氛围等是有效学校的重要特征;学生参与学校事务会促进学生积极行为的形成;学校组织文化比学生家庭背景更能影响学生的成就;国家经济水准越低,学生社会背景对其成就影响越弱。

“人们开始相信,如果想要提高教育的质量,就必须将着眼点由课堂层面转向组织层面,并着力改善学校系统和学校管理。”^②于是,学校效能与改进的研究成为学校改进实际问题和政府决策的理论基础。这方面的研究较为完整地反映了西方教育管理学界有关校本管理和学校效能的研究成果,对当下我国的教育改革和新世纪的教育管理研究都具有相当的学术价值与参考价值,给各级教育行政决策者和中小学领导以启迪和参照。

(2) 注意研究学校“软性变革”

软性变革与硬性变革不同。硬性变革通常涉及组织结构、系统和战略的变化,适于在短期内实施执行;软性变革包括学校文化、工作方式、人员技能等方面的变化,是一项长期计划。

挪威学者波·达林(Per Dalin)在《理论与战略:国际视野中的学校》一书中就试图在一种复杂思想框架下重构学校,强调变革是一种学习或文化过程。赛格凡尼(Sergiovanni)认为,文化的特征就在于它是一个能将一所学校区别于其他学校的综合的东西,学校中的文化生活是在现实中构建形成的。学校的教工、学生、内部环境、外部环境及关系、优势地位、建筑、项目和计划状况等综合因素决定着它为什么是A学校而不是B学校。同时,人们也注意到,作为组织的学校以传统价值观和信仰的基因核为特征。因此,学校必须正视的不仅是变革,而是稳定与变革的结合。西摩·萨拉森(Seymour Sarason)谨慎考虑了学校在多年改革面前表现出的不易控制性,预言除非改变改革的策略和战术本身,否则教育改革将失败。因此,计划、管理和控制变革的策略和战术,成为当代研究学校组织变革与发展的主流。罗伯特·钦(Robert Chin)提出了三种对计划和控制变革有效的“战略方针”:经验——合理的策略、权力——强制的策略、规范——再教育的策略。规范——再教育策略不同于前两种策略,认

① 谌启标,柳国辉.国外学校有效性研究发展述评[J].外国教育研究,2000(01).

② 郑燕祥.学校效能与校本管理:一种发展的机制[M].上海教育出版社,2002:27.



为学校组织的相互作用影响系统(态度、信仰、价值观,简称为文化)的规范,可以通过组织中人们的合作活动有意识地变为更加有效的规范,提出运用道德领导,变革学校组织文化,建立合作共同体,塑造学习型学校等。

(3) 注意研究市场取向的学校变革

约翰·E.丘伯(John E. Chubb)和泰力·M.默对学校受之控制并赖以生存的民主和科层体制作了深刻的批判,提出了择校、竞争和学校自主权等改革。在教育分权化和市场机制背景下提倡这些学校变革显然迎合了政府和社会的要求。

2. 改革实践

首先,改革公立学校的办学体制和模式。20世纪90年代的美国出现了一种新型的公立学校——“特许学校”(Charter School)。特许学校是由公共教育经费支持,由教师团体、社区组织、学生家长、企业集团或个人开办并管理,在相当程度上独立于学区(美国公立学校系统的基层管理机构)的一种新型学校。

其次,扩大家长和学生的教育选择权利。教育选择主要有两种形式:一种是将公立学校本身看做一个开放的系统,允许人们在不同的公立学校之间进行选择,以改变长期以来学生及其家长在教育方面始终处于被动接受地位的不利状况,赋予他们主动的选择权利;另一种是更大范围的既可在不同公立学校之间,也可在公私立学校之间进行选择的做法。

(二) 国内关于学校组织变革的理论与实践研究

近年来,我国学者根据学校组织的特点,有选择地借鉴一般组织变革的研究成果,拓展学校组织变革的研究视野,也做出了一些研究成果。

1. 研究“新型学校”

研究者认为,中国社会正处于转型期。在这个发展阶段,为满足新时期每个人的生存、发展的需求,迫切要求创建现代型学校。以叶澜的“新基础教育”研究为代表,试图通过更新基础教育观念系统、学校教育日常活动方式和师生生存方式,实现“新型学校”的创建。他提出现代型学校具有五个特质:第一,价值提升。第二,重心下移。第三,结构开放。第四,过程互动。第五,动力内化。这五个方面是从学校的基本形态、内在基质和实践过程三个维度综合思考提出的,这五个方面密切相关、相互渗透、由价值始到动力止,基本勾勒出现代型学校的内涵。

2. 研究公立学校制度变革

对公立学校制度变革的研究,尽管我国与同一时期的西方国家无法比肩,但也并不缺少对学校变革的关注或以学校变革为中心的研究。例

