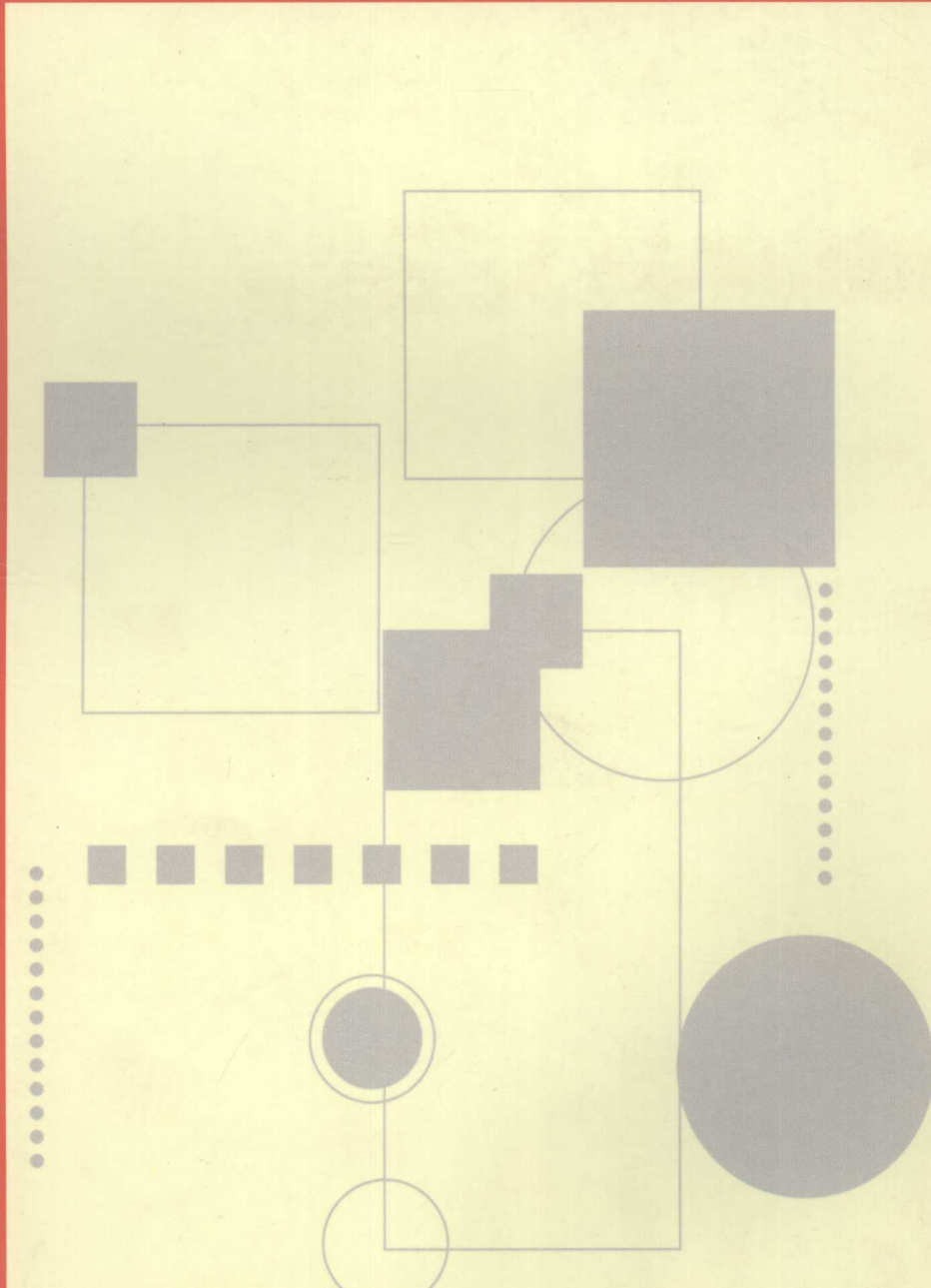


学校管理创新的实践研究

主編 張文清 汪東京



中央民族大學出版社

学校管理创新的实践研究

主 编 张文清 汪东京
编委会 于 东 王晓利 李 敏
赵学良 贾咏春 简作军

中央民族大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校管理创新的实践研究/张文清 汪东京主编. —北京:中央民族大学出版社,2006. 12

ISBN 7-81108-152-0

I. 学... II. ①张... ②汪... III. 学校管理—创新实践—研究—文集 IV. I217.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 133499 号

学校管理创新的实践研究

出版者 中央民族大学出版社

中国北京海淀区中关村南大街 27 号 邮编 100081

印刷者 肇庆市端州报社印刷厂

发行者 新华书店

开 本 787×1092(毫米) 1/16 印张 14.375

字 数 243 千字

版 次 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-81108-152-0/G·248

定 价 25.00

版权所有 翻印必究

前言

该书反映的是北京市十五哲学社会科学重点课题“新课程背景下的管理创新”的子课题“新课程背景下学校管理创新”的研究效果。

此题正式进入研究是在2004年的上半年，然而，此题研究的前提基础工作，却是从2002年初开始的。在这两年中，我们进行了《中小学教师教育行为的组织文分析化》的研究（北京市十五教育规划课题），这一研究产生的效果，生成的观点，都为此题的研究提供了大量的经验和理性思考。

在长达5年的研究工作中，区教工委书记赵常学、教委主任王佩琦、副主任张立新等领导，不仅对研究给予具体指导，而且为研究工作提供全面的保证和支持。

在长达5年的研究中，季苹教授深入到进行研究的学校一起分析实践中的现象，共同探讨理论中的观点和问题，给了我们深刻而具体的指导，保证了研究的持续深入。

积5年的研究感悟，我们编辑了这本书。

该书第一部分是对课题的报告，介绍了研究中生成的观点和基本效果。

第二部分是整合5年的研究观点，提出了10个方面的思考，其中有基本观点方面我们的见解，也有在实践操作方面我们的分析，力求观点与操作都能反映出我们的理性思考。

第三部分是学校通过研究后，提供的案例和论文，我们只是选出极小一部分。以此说明课题的研究在实践中促进了学校和教师的变化，同时也进一步想说明，第二部分的基本观点在学校和教师的实践中是怎样的。

第四部分是学校不同层面的组织职能发生了一些什么变化，这些变化怎样产生的，又有什么效果。在选择这部分内容时，我们尽量回避雷同的

内容出现。

在研究前，我们没有事先预设学校都进行哪方面管理的改革创新，而是尊重学校当前工作希望进行哪方面的管理创新，使研究确保是基于实践需求，能促进新课程的实施。因此，出现了大量雷同内容。这也进一步告诉我们，该题尽管从课题研究的角度进入结题，但在实践上永远不会终结，不同时期的雷同，正反应了我们在不同时期应进行解决的热点问题。现在回忆起来，倘若我们实现预设出“创新的系列题目”，其中有的不是大家工作中迫切需要解决的，研究出的成果能有指导实践的价值吗？研究当前遇到的，又必须解决的问题，是此课题的一个特点。

编者

2006年12月

目 录

前言	(1)
第一部分 结题报告	(1)
第二部分 学校管理创新研究中生成的观点与思考	(12)
一、学校组织职能研究的理论定位	(12)
二、学校组织道德分析	(16)
三、学校组织的自组织机能分析	(20)
四、学校组织职能的研究	(25)
五、学校组织的专业引领职能分析	(34)
六、学校组织文化分析	(39)
七、组织职能决定教师的行为方式	(43)
八、组织职能是骨干教师生成的沃土	(46)
九、学校组织职能建设的“六要”、“四不”	(49)
十、校本研究的路径及基本方法	(53)
第三部分 学校管理创新的论文与案例	(58)
论文	
一、改进反思引导 促进教师专业发展	
..... 北京市丰台区东高地第三小学 乔 力 陈翠敏 张颖娜	(58)
二、引导教师撰写案例 促进专业水平提升	
..... 丰台第一小学 殷 楠	(68)
三、调整年级组的职能 激活年级的教育活力	
..... 北京市第十八中学 魏 韧	(72)
四、找准教务处管理的支点 发挥业务引领的职能	
..... 丰台五小 李璞彦 李 磊	(76)
五、制定与实施学校教学计划 促进教师的发展	
..... 丰台路中学 黄庆庆	(80)

目	六、开启教育的智慧 实现教育的意义	北京市丰台二中 王志江(85)
录	七、学校管理应凝聚集体意愿	丰台区长辛店第一小学 孟繁英(91)
	八、改变教师管理的思路 营造教师发展的合作文化	丰台五小 姚春平(94)
	九、改进活动管理思路 增强道德培育实效	长辛店中心小学 陈宝忠(98)
	十、尝试互动管理 服务教师发展	丰台区东铁匠营一小 徐 绯 徐艳红 张树林(102)
	十一、借鉴成功经验 激发教育智慧	北京十二中分校 王 薇(108)
	十二、改进教研组的教研模式 促进教师专业发展	丰台实验学校 石 磊 茅赞梅(113)
	十三、学校校本课程开发的思考与尝试	北京市第十中学分校 张惠平(117)

案例

一、“精雕细刻”的市级骨干调走了	——培养学校骨干教师不能只重视业务	丰台区长辛店第一小学 孟繁英(120)
二、她从边缘走向中坚	——校本课程管理激发了教师的潜力	丰台区卢沟桥第一小学 李 静 孙凤霞(123)
三、他在教科研中成长	——双向参与的校本研究是教师成长的有效途径	北京市云岗中学 张进兵(126)
四、“发言权”争夺之战	——组织的发展依赖群体的智慧	北京十二中分校 罗 琳(130)
五、我们找到了阻碍教师进一步发展的症结	——“组织诊断”是课程改革中学校组织改造的重要手段	丰台区第五小学 李璞彦(133)

六、做课与做秀	
——学校听评课应体现多元化	
.....	丰台区西罗园学校 姜 波(137)
七、教师爱学习了	
——“教师论坛”促进了教师自我发展	
.....	丰台区草桥小学 林艳玲(141)
八、教师愿意参加教研活动了	
——对教研组研究职能的重新思考	
.....	北京市洋桥学校 李 伟(146)
九、她能充满激情地上课了	
——教学研究引领教师突破教学瓶颈	
.....	丰台区角门小学 张 烨 马丽丽(150)
十、篮球队又开张了	
——教师专业素质的核心意义	
.....	丰台区第八中学 梁晓峰 刘 磊(157)
十一、我们不做编剧和导演了	
——主题班会管理应强调学生的自主性	
.....	北京市第十八中学 曲淑华(162)
十二、让班主任手册充满管理智慧	
——“查阅评语”架起沟通的桥梁	
.....	北京十二中分校 彭俊英(165)
十三、他们让领导进门听课了	
——“星级教师”评优制度重在挖掘教师优势	
.....	丰台区东铁匠营第二小学 许 芳(168)
十四、学生爱唱《军民大生产之歌》	
——自我诊断是教师专业技能的重要标志	
.....	丰台区郭公庄中学 胡 娣 徐晓华(171)
十五、一次‘开了锅’的青年教师培训	
——青年教师培训应重在问题研究	
.....	北京十二中分校 孙 震(174)
十六、由“包办”到“放开”	
——学校“教学研讨月”对促进教师自主发展的实践探索	
.....	丰台区第五小学 李瑛彦(177)

目 录	第四部分 学校管理创新的制度及说明	(180)
	一、变个人教学评优课为年级组专题研讨展示课	
	——学校课堂教学展示制度改革	
	 草桥小学 林艳玲	(180)
	二、面谈式教师评价	
	 北京市太平桥中学 郑 洁	(183)
	三、以中心发言人制度为载体,营造教师团队学习氛围	
	 丰台八中 刘 磊	(186)
	四、基于教师发展的校本培训	
	——学校教师培训新模式	
	 丰台二中 王志江	(189)
	五、开家长会也要集体备课	
	——十二中分校关于开好家长会基本要求	
	 北京十二中分校 王 薇	(193)
	六、教学质量分析是学校各级组织共同诊断的过程	
	 丰台路中学 柳秀梅	(195)
	七、满足、引导和提升教师发展需求的学校听、评课制度	
	 丰台五小 李瑛彦 李 磊	(199)
	八、听评课制度的反思和重建	
	 角门小学 马丽丽 张 烨	(204)
	九、“分解动作、合作备课”基础上的教学开放周	
	 北京市云岗中学 李 颖 滕美丽	(209)
	十、谈心式评语	
	——丰台区长辛店第一小学关于评语的基本要求	
	 丰台区长辛店第一小学 张乐音	(213)
	十一、“三化”、“两制”的教工团管理新机制	
	 丰台路中学 李 颖	(216)
	结束语	(219)

第一部分 结题报告

《课改背景下的学校管理创新》研究报告

丰台区课题组

一、问题的提出

1. 管理是课改成败的关键

进入课改，出现一种观点：“课改成也教师，败也教师”。于是，教师发展的工作受到空前的重视。2002年在对我区教师教育行为方式的广泛调查基础上，我们发现，教师们都完成了继教，也都进行了新课程理念的讲座、研讨，大家能很自然地流淌出“三级课程”观点和“三维目标”思想。然而，教学的行为方式没有多大变化。我们进一步召开了两个座谈会：一个是90年代初由外省市七所大学生毕业后到我区同一所学校工作的老师，另一个也是90年代初外地一所大学毕业，分在我区四所中学工作的老师。座谈四个基本内容：大学期间学的教育理论、对教学的理解、怎样认识班主任工作、素质教育的实践体会。座谈会给了我们一个惊奇的发现：前者，大学学的基础理论一样，进入学校工作后，却产生了三种不同的实践观点，这三种观点强烈地反映着四所学校的特征；后者大学学的基础理论不同，进入学校工作后，却获得了相近的实践观点，这一观点也深刻地反映出这所学校长期来的工作思想。

这一现象提示我们：不同的学校，导致教师不同的教育行为方式，教师们正是用自己的行为方式诠释着教育思想。我们感悟到：课改的成败在教师，而教师怎样工作却是学校决定的。在这样的思考下，2002年下半年我区在36所中小学中，用校长研修方式进行了“中小学教师教育行为的组

织文化分析”。(北京市十五教育规划课题)

通过研究,我们发现教师的教育行为方式来自于自身潜在的“内隐概念”,而“内隐概念”的形成是在教师适应学校管理和组织氛围的过程中逐渐生成的。“人是制度中的人”。(拉韦根?佩根)也就是说,制度不变,人的行为方式是不可能变的。因此,管理是课改成败的关键。

2. 管理的实质是组织的道德和自组织机能

管理科学从产生之日,就伴随社会发展、科学发展而不断地发展着。特别是上个世纪60~80年代日本经济的迅猛发展,使管理科学发生了质变:《Z理论》(美·威廉大内1981)、《日本组织管理艺术》(美·理查·德帕斯卡尔1982)、《公司文化》(美·彼德斯1982)等理论它们从不同角度揭示一个共同的观点:管理要关注被管理者的发展,被管理者健康发展是组织的生命。

可见,党中央提出“以人为本,全面、和谐、可持续发展”的管理理念(十六届四中全会)对民族、经济、社会的发展具有多么深远的重大意义。

然而,我们在组织管理的理论上,没能关注到被管理者的健康发展,滞留在传统管理的目标意识上。如:“所谓组织,简言之,即一群人被彼此分工合作,为达成某一目的而形成的一种有机结构”(陈圭熙《教育社会学》1990);“组织是一种复杂的、追求自己目标的社会单元”。(马廷奇《大学发展创新》2002);“组织是一种由人们组成的,具有明确目的的系统性结构实体。”(《高等教育》2004)。这些解释有其合理性,它从组织的行业类型上去说明组织的性质,表述了不同行业类型组织的工作目的,但没能将对人的发展目的作为重要内容。这样的理解组织,其弊端可用《第五项修炼》(美·彼得圣吉)对现代组织管理和传统组织管理的实质区别说明:传统管理模式目标——实施——控制,强调人是被管理对象,是实现目标的工具;现代管理模式愿景——价值——心智模式,强调人的发展和人的价值,被管理者也是管理的主体。

当代组织的道德是以尊重人、发展人为核心特点。

在我区43所初中和一部分高中及小学的发展规划和办学方案的论证中,无一不谈师生发展的。在我们进行“教师发展情况”的座谈会上,老师们认为发展的过程表现在完成继教学分、完成案例、论文撰写要求,完成听评课要求……;当谈到教师当前工作苦恼或困惑时,大家不约而同地提出学生不爱学习,不知怎么办才好;当谈到发展成为骨干教师时,老师觉得那是领导的事,领导想“培养”你,你才能成为骨干教师。

现状说明,我们的学校关注着教师发展这一组织道德问题,然而教师发展的需求(提高把握学生学习的能力)却没能解决;老师们对自己发展的愿望,也停留在等待领导的态度上。

导致这种现状和心态的原因,是管理者用传统的管理方式和过程去实现新的管理理念,其特点是“我要求你发展”,结果表现出“事与愿违”的现象。新理念呼唤新方式、新方式的特点是还给教师发展的主体性,帮助教师确立“我要发展”的需求和实现发展的实践。怎样变“要我发展”的管理为“我要发展”的管理,我们进行了两个调查,一个是不被看好,甚至准备放弃的教研组,通过三年的自我设计、自我研究成为优秀教研组;一个是部分进步突出的老师,他们不断地通过学生现状,进行自我工作诊断调整自己的思想和行为方式获得成功。

实践告诉我们“协同论”(德 哈肯 1976)的思想同样适应于组织管理。“协同论”的核心是“自组织”,是说事物物质在外界一定条件下,内部各要素可以从无序到有序,实现 $1+1>2$ 的效果。

可见,我们的行政干预和业务管理,或过或不及导致了事物(学校各层组织和教师个人)的自组织机能被破坏。

探索组织和个人发展的自组织机能的管理特点;提高组织的道德水平;营造生成健康内隐概念的组织文化;是进行组织管理创新的关键问题。这三个方面是一个整体,相互促进,相互支撑,本质上是不存在孤立的哪方面是优秀而其它方面缺损的现象。

二、研究的思路与内容

1. 研究的思路采用“自下而上”,“由内而外”的校本合作研究。即,从学校现状入手,分析现状与师生发展需求的差异,根据师生提出解决差异的愿望,进行新的工作实践,根据实践成功的工作内容,确立学校中各级组织的职能要求,在明确组织职能的基础上进入再实践,对实践成功的经验进行提炼,形成组织新的管理规范。

在这一思路的研究过程基础上,我们归纳提炼出学校管理创新的“三个基本要素”和“两个基本循环过程”。

三个基本要素:集体意愿、设定职能、建构规范。两个基本循环过程:集体意愿→实践→自我诊断→设定职能;职能验证方案→实施→自我诊断→建立规范。

2. 研究的内容:针对当前学校教研组、年级组、教务处、政教处、校

务会等组织的工作现状,对其不是出自对师生发展而设立的职能和管理过程,进行变革,以保证师生发展需求得到尊重、支持、帮助;通过变革的实践,探索并揭示各级组织实现新职能的自组织机能发挥需要的内外环境特点(即实自组织机能的“序参量”)。由此形成新的组织职能和组织管理机制的思想观点和实践经验。

三、研究方法 with 实施过程

1. 研究方法:行动研究法

2. 实施过程

总体实施过程分为三个阶段:

第一阶段,各校通过自我诊断从学校历史中明确本校发展的优势和当前发展的基本需求,这阶段是管理创新的前提和准备;第二阶段,进行发展基本需求的主题解决研究,这阶段是管理创新的实践探索,是核心和基础;第三阶段,对第二阶段问题解决效果的自我诊断,在此基础上形成新的管理,这阶段是对实践探索的理性升华。

三个阶段中的第二阶段,又有本阶段具体的实施过程,即校本研究与学校组织变革的研究路径。在实践基础上,我们将这个过程的路径归纳为八个环节:挖掘优势→了解学生发展需求→提出优势与需求差异→设计满足并激发学生需求的实践→对满足学生需求实践进行诊断→根据自我诊断明确组织职能→诊断职能效果→根据诊断效果规范组织管理。

这个路径的基本特点:

1. 以满足并激发学生发展需求为宗旨,师生发展同步实现;
2. 人和组织的发展实质是自身优势的挖掘、完善和提升;
3. 自我诊断是贯穿校本研究的核心方法;
4. 管理创新是研究的终极性效果标志。

四、成果及分析

(一) 思想方法得到调整

人们的言行总是有意无意地揭示着自己的哲学基点,哲学上的不彻底不仅难以具备正确的方法论,而且阻碍正确价值取向的获得。正确价值确定后,方法论是决定性因素。课题研究过程获得最突出的效果,是学校实践课改的方法论得到了改变,形成工作的多方面创新。

1. 有了正确的理论不等于就有正确的实践方式

在研究前期准备阶段,组织老师们对课改理念和思想不断地进行学习

研讨，大家获得了高度共识。然而，教师的教育行为方式并没有更多的变化，甚至不少的老师提出“课改使老师不会教课了”。于是，我们进入了教师教育行为的组织文化分析。

从教师的备课、课堂教学、听课评课、教研活动、班主任工作、业务学习等行为方式和过程的学校间差异，我们惊奇发现，他们都带有各自学校的一致性特点。各校针对教师这些方面的行为自我诊断，发现教师的教育行为方式主要来自于他们已有的经验和体验，而产生这种经验和体验的实践背景，正是在学校相关方面的管理过程中（目标、实施、调控、总结、评价等），逐渐形成的在工作上的思维和行为方式的定势；长时间的这种定势重复，转化为老师们行为方式的“内隐概念”。

显然：从理论到实践有个中间环节，它起着由理论到实践的“支撑”作用，我们将这中间环节称为“个人观念”。“个人观念”具有一致性的特点，是因为各个行为主体同处一个管理过程中，因此，不改变管理，靠灌输理念、思想，想获得人们行为方式的改变是很难的。学校组织文化诊断的实践告诉我们：学校管理在工作过程的明确规范下，潜在地将自己的价值取向和方法论传递甚至“注入”教师的思想意识中。这就是说，进行理念、思想的学习研讨，而不改变管理，实质上是在不改变价值取向和方法论的前提下，奢望改变人的行为。

基于这种认识，各校或在教研管理上，或在备课管理上，或在主题班会管理上，或在听评课管理上，甚至在具体的“教学研讨”上、“月考分析”上、“家长会召开”上，……都进行了管理的调整变革。

2. 教师呼唤在实践上的专业引领

教师发展是管理创新的最重要的内容之一，课题研究始终将如何适应教师专业发展的需求作为核心内容。通过教师发展自我诊断，我们认为这方面的工作存在两个基本问题：

一是“齐抓共管”重复性工作。“齐抓共管”，大学、分院、教科研部门、学校等都进行教师发展的培训、指导工作，教师处于“奔学分”的状态；“重复性”，这些培训和指导，基本上都是强调知识性的提高，包括学校的专家讲座、理论研讨，也很少进入教师个性实践，于是产生了老师们不愿参加继教，继教部门则加大考勤力度，严格控制学分的方法，学校理论学习时，教师批改作业无心思听的现象。

二是专业引领“一手软一手硬”。科学主义的方法可以把教师专业素质演绎出很多要素：心理知识、本体知识、计算机知识、教育知识、外

语、师德、法规……；哲学的方法认为教师专业素质指专业认知和专业实践（全部哲学集中到一点是思维与存在的关系），而且这里的专业认知一定是解决实践需求的知识。

自我诊断反映出，教师在教学中的困难和问题，没能进入教师专业发展工作中，专业引领的概念滞留在逻辑认识上，基于这种认识，当前我区各校纷纷以“学习共同体”的方式，进入学校、教研组、年级组的教师发展研究。（“学习共同体”是以解决实践中共同的问题而结成的组织）全区43所初中校，每校都以本校教师发展的当前困难和问题作为本校学习共同体的主题进入了具体研究。由此进入我区校本研究的新阶段。

3.. 对意义的判断与选择是学校管理创新的核心标志

行为科学提示：人或组织的行为具备两个最基本的前提，即行为的意义和行为的规则，后者是服务和保证前者的。

管理作为组织的行为，同样具备这两点。当前学校内部的管理正处于对意义的选择和调整状态，即由要在以工作目标为核心走向以人为本的管理上，这是组织道德的转型。通过教师教育行为的价值取向，判断教师在工作意义上的选择状态，是课题研究的特点和过程。

在这样的研究过程中，提出两个方面的基本观点：

一是适合师生发展的组织环境的六点特征：

一个是安全感（尊重隐私，没有人为的竞争、言者无罪）；一个是信息畅道（有效的知识特点、浓厚的研讨氛围等）；一个是自主选择的学习空间（关注人的优势和潜能、激励学习等）；一个是不断获得工作提高的引导和帮助（教师不断产生的愿景、学校多种形式展示师生才华）；一个是保证平等参与的权力（发展权、话语权、参与权、决策权、监督权等）；一个是组织协同性发挥（组织内各级组织和个人在业务研究上不受干扰）。

而阻碍人发展在当前的四个主要特点：领导制定组织规则；重目标要求轻人的发展；等级制度规范人的行为；被管理者失去管理权。

在这样的认识下，各校都根据本校教师发展需求进行了管理在思想和制度上的调整。丰台五小确认情感引导是组织的基础的思想，在教研管理中，突出挖掘教师优点完善的工作过程需求；郭公庄中学采用发展性评价帮助每一位教师设计适合自己发展的具体过程；实验学校根据教师专业需求进行个性化的校本培训管理；丰台八中以中心发言人的教研活动管理为特点，促进每一个人对专业的优势进行理性升华；东铁营二中以走进学生心理调整自己工作的重点，进行教学备课的管理完善……

二是教师专业素质的核心意义。

教师发展自我诊断中的实践告诉我们，教师在认知层面有很大的提高，然而在将认知转化为实践上却没有更大的突破。于是我们重点对效果突出的成功教师进行诊断，发现他们共性特点是对学生的理解和把握力很突出，通过总结我们得出：把握学生心理；满足并激发学生学习需求；营造学生团队学习氛围是教师专业素质的核心意义。教师专业绝不仅仅是教师个体静态知识的状况，教师专业的意义在于教师实践，教师实践的意义在于学生发展，从这种逻辑上说，教师的专业性是学生性。实现学生发展，需要教师将自己的知识，个性心理转化为服务于学生的需求，这种服务于学生需求的共性特征，我们认为我们概括的三个递进关系的效果作用。

在这样的认识下，各校教师都进入了工作的自我诊断，在教师自我诊断的大量实践基础上，我们总结出教师自我诊断工作的八个环节：

现状→主要原因→原因生成背景→原因起作用过程→抑制原因需要的工作→工作对教师的新要求→抑制原因的工作转化为普遍性教育资源→提炼解决问题的个性教育思想。

这八个环节又被称为教师专业提高的基本过程，也被作为教师专业素质核心意义的实践过程。

4. 管理创新的根本点在于自组织机能的发挥

组织和教师个人分别进行的自我诊断，揭示出由于外在的行政方式干预过重，导致教师、学生和业务管理过程的自组织机能难以发挥，致使“事倍功半”。管理的使命是促进事物的和谐发展，和谐是指事物各要素有序发挥作用，实现 $1+1>2$ 的效果。这正是《协同学》的精髓。

依据实践诊断结合协同理论，我们提出实现组织的自组织机能的四个基本原则，以此作为管理创新遵循的原则之一。四个基本原则：保持组织和业务的开放性；关注组织内各方面的协调互补关系；组织的目的与成员发展形成一致；外界控制（即管理）突出对上述三方面提供有利条件。

在这样的认识下，各校的管理方式发生了根本性变化。丰台五小每学期的教学研讨月，过去都是学校定主题选择发言人，大家讨论，现在是老师在自我诊断基础上自己提出主题，大家进行深入交流；长一小的年级教学计划，以往是根据学校计划制定，现在是根据教师需求制定，而学校的计划则是根据落实年级计划的要求制定；十八中的教研工作，过去是组长制定，大家“认同”，现在是每个人进行自我诊断基础上提出各自的工作重点，全组共同研究，整合每一个人的愿望，形成本组工作；十二中分校

的青年教师工作过去是学校决定的每个人怎样学习发展, 现在是根据以往的经验 and 需求, 为青年教师个人发展提供有效的保证措施……

(二) 完善学校组织职能

在组织道德和组织协同(自组织机能)理论指导下, 结合我们研究的实践成果, 对学校组织(校务会、政教处、教务处、年级组、教研组)的职能进行了明确和完善, 其核心是凸显了这些组织的专业性和保证自组织机能的专业发展过程。

(三) 提高学校的校本合作研究能力

截止到今年 10 月, 我区有 70 多所学校约占我区中小学数量的一半, 以“学习共同体”方式进入该题的研究。此题仍在更广的范围内深入持续进行着。

2004——2006 年课题研究的成果先后出版发行了 31 本专著, 展示了近 50 所学校研究的具体成果, 成为我区普职成教单位学习参考资料, 推动我区教改的深入发展。其中《教师教育行为的组织文化分析》(文史出版社 2004)、《校本研究与学校组织变革》(民族大学出版社 2005)、《德育资源的开发利用》(民族大学出版社 2006) 已成为我区干部培训学校的校本培训教材。

该题的研究不仅改变了学校, 同时也为我区干部培训的思想、内容, 形式提供了多方面可行性依据, 提高了我区干部培训的针对性和实效性。

五、思考与建议

(一) 学校管理创新是一项微弱的、渐进的、持续不断的实践过程, 永远没有终结。此次只是提供了一种思考, 一般技能, 有待于不断深入完善。

(二) 学校管理创新对外部环境提出了更高要求: 一是行政领导尊重学校专业性工作的特点, 多采取研究的方式; 二是对学校有成效的管理改革给以政策上的支持与保护。

参考书目:

1. 康永久《教育制度的生成与变革》教育科学出版社 2003 年
2. 季苹《学校文化自我诊断》教育科学出版社 2004 年
3. 阎光才《组织文化的视角》教育科学出版社 2002 年
4. 《教师专业化的理论与实践》人民教育出版社 2001 年
5. 胡定荣《课程改革的文化研究》教育科学出版社 2005 年